

---

# **DIPLOMARBEIT**

---

Herr Ing.  
**Ingo Steger**

**Unternehmensgründung für  
Kleinwindkraftanlagen unter  
besonderer Berücksichtigung  
unterschiedlicher  
Vertriebssysteme**

Mittweida, 2013

# **DIPLOMARBEIT**

---

## **Unternehmensgründung für Kleinwindkraftanlagen unter besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Vertriebssysteme**

Autor:

**Herr Ing. Ingo Steger**

Studiengang:

**Wirtschaftsingenieurwesen**

Seminargruppe:

**KW08s2GA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Holger Meister**

Einreichung:

**Mittweida, 31.07.2013**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2013**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Steger, Ingo:

Unternehmensgründung für Kleinwindkraftanlagen unter besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Vertriebssysteme, 2013, 50 S.

Graz, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, 2013

Diplomarbeit, 2013

## **Referat:**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Ziel, den Vertrieb für Kleinwindkraftanlagen für private Haushalte im österreichischen Markt zu analysieren und aufzubauen.

Dies umfasst die Erstellung eines Business Plans mit einer Analyse der Marketinginstrumente und eine Kosten- und Risikokalkulation. Anschließend werden die unterschiedlichen Absatz- und Vertriebskanäle für das Produkt erläutert und untersucht, um das Produkt erfolgreich im Zielmarkt einzuführen.

---

# I. INHALTSVERZEICHNIS

<b>I.</b>	<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>6</b>
<b>1.</b>	<b>EINLEITUNG.....</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>ZIEL.....</b>	<b>8</b>
	2.1. Gründung des Unternehmens „Windtech Austria“ .....	8
	2.2. Beschreibung im Detail .....	9
	2.3. Grundlagen .....	9
	2.4. Energieformen .....	11
<b>3.</b>	<b>PRODUKT UND DIENSTLEISTUNG .....</b>	<b>12</b>
	3.1. Marktleistung.....	12
	3.1.1 Engineering.....	12
	3.1.2 Montage .....	13
	3.1.3 Einschulung und Inbetriebnahme .....	14
	3.2. Grundlagen der Energiegewinnung .....	14
	3.3. Produktlebenszyklus .....	15
	3.4. Produktschutz .....	17
	3.5. AbnehmerIn .....	17
<b>4.</b>	<b>BUSINESSPLAN .....</b>	<b>18</b>
	4.1. Welche Funktion hat ein Businessplan.....	18
	4.2. Markt .....	21
	4.2.1. Marktübersicht .....	22
	4.2.2. Eigene Marktstellung .....	23
	4.2.3. Marktbeurteilung .....	24
	4.3. Produkt.....	25
	4.3.1. Produktionsmittel .....	25
	4.3.2. Technologie .....	25
	4.3.3. Kapazitäten / Engpässe .....	26
	4.3.4. Wichtigste Lieferanten .....	26
	4.4. Konkurrenz / Umfeld .....	26
	4.4.1. Wichtigste Konkurrenten.....	26
	4.4.2. Potentielle Konkurrenten.....	26
<b>4.5.</b>	<b>RECHTSFORM UND PERSONAL .....</b>	<b>26</b>
	4.5.1. Rechtsform.....	26
	4.5.2. Personalplanung .....	27
	4.5.3. Managementaufgaben .....	28
	4.6. Marketinginstrumente .....	30
	4.6.1. Marktsegmentierung .....	30
	4.6.2. Markteinführungsstrategie .....	31
	4.6.3. Preispolitik.....	32
	4.6.4. Verkauf / Vertrieb .....	33
	4.6.5. Werbung / PR .....	33
	4.6.6. Standort.....	33
	4.6.7. Umsatzziel .....	34
	4.7. Risikoanalyse .....	34

---

4.7.1. Interne Risiken .....	34
4.7.2. Externe Risiken .....	34
4.7.3. Absicherung .....	35
4.8. Finanzierung .....	35
4.8.1. Planung der Finanzen.....	35
4.8.2. Zukunft .....	36
4.8.3. Finanzierungskonzept.....	37
4.8.4. Abgaben und Steuern.....	37
4.8.5. Rechtliche Rahmenbedingungen.....	38
4.9. Standort / Logistik .....	38
4.9.1. Domizil .....	38
4.9.2. Verpackung und Lieferung.....	38
<b>5. VERTRIEBSSYSTEME .....</b>	<b>39</b>
5.1. Vertriebsorganisation .....	39
5.2. KundInnen Vertriebsstrategie .....	39
5.3. Vertriebsziele .....	41
5.3.1. Vertriebsplanung.....	41
5.3.2. Vertriebskonzept .....	41
5.3.3. KundInnenkreis .....	41
5.3.4. Werbemittel .....	42
5.3.5. Einzelmaßnahmen .....	43
<b>6. RESÜMEE.....</b>	<b>44</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>46</b>

---

## **II.   Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Musterkalkulation Vertrieb Windkraftanlagen	32
Abbildung 2:	Musterkalkulation Investitionen Unternehmen	37
Abbildung 3:	Verpackungspalette „WindTronics“	38
Abbildung 4:	Energieverbrauch in Österreich	44

# 1. Einleitung

Schon lange faszinieren mich die Möglichkeiten der alternativen Stromerzeugung. Der Zugang zu dieser komplexen Thematik wird mir zweifelsohne durch den Beruf als Elektrotechniker erheblich erleichtert. Das ist gleichzeitig auch das Motiv, warum ich dieses Feld für das Thema meiner Diplomarbeit ausgewählt habe.

Der Markt mit erneuerbaren Energieformen boomt aufgrund der Ressourcenknappheit fossiler Energieformen und des gesteigerten Umweltbewusstseins. Im Jahr 2011 stammten 30,9 % (2011) der in Österreich verbrauchten Energie aus erneuerbaren Quellen. Österreich liegt somit an vierter Stelle, nach dem Spitzenreiter Schweden (46,8 %), Lettland (33,1 %) und Finnland (31,8 %).<sup>1</sup> Bei den Solaranlagen liegt Österreich sogar an erster Stelle in Europa: Ende 2012 waren in Österreich 4,9 Millionen Quadratmeter thermische Sonnenkollektoren im Betrieb.<sup>2</sup>

Aufgrund zahlreicher Förderprogramme sind die Investitionskosten für Alternativenenergien auch für die Zielgruppe der privaten Haushalte zunehmend attraktiv geworden. Vor dem Hintergrund dieser Marktsituation sehe ich für meine Geschäftsidee große Chancen, mich erfolgreich mit dem Verkauf und mit der Montage von Kleinwindkraftanlagen zu positionieren.

Aus dieser Konstellation ergibt sich eine Art Win-Win-Situation: Mit meiner Geschäftsidee habe ich die Möglichkeit, einen Beitrag zur weiteren Verbesserung des Ökosystems zu leisten. Gleichzeitig kann ich das positive Image erneuerbarer Energien dazu zu nutzen, um ein auch mittelfristig erfolgreiches, profitables Unternehmen zu gründen.

Für mein Vorhaben werden neben allgemeinen kaufmännischen Fähigkeiten insbesondere Spezialkenntnisse im technischen Bereich benötigt. Deshalb ist dieses Unternehmenskonzept besonders gut für JungunternehmerInnen geeignet, die eine technische Ausbildung im Bereich Elektrotechnik besitzen. Die Voraussetzungen für die Unternehmensgründung sind auch deshalb günstig, weil die Investitionskosten überschaubar und die mit der Unternehmensgründung verbundenen Risiken gering sind.

Die vorliegende Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut, dass ich am Beginn meine Geschäftsidee und das Produkt, das ich verkaufen möchte, vorstelle. Danach entwerfe ich einen Business Plan für das zu gründende Unternehmen („Windtech Austria“) und leite am Ende zu den verschiedenen Vertriebskanälen über.

---

<sup>1</sup> vgl. [http://www.europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-13-65\\_de.pdf](http://www.europa.eu/rapid/press-release_STAT-13-65_de.pdf)

<sup>2</sup> vgl. <http://www.bmvit.gv.at/presse/aktuell/nvm/2013/0602OTS0010.html>

## 2. Ziel

### 2.1. Gründung des Unternehmens „Windtech Austria“

Das Vorhaben dieser Abschlussarbeit ist die Gründung eines Unternehmens, das für den Vertrieb und die Montage sowie die Servicesierung von einzelnen Kleinwindkraftanlagen (zukünftig KWA) für private Haushalte sowie für Gewerbebetriebe in Österreich verantwortlich zeichnet.

Das zu gründende Unternehmen soll den Geschäftsnamen „Windtech Austria“ tragen. „Windtech Austria“ konzentriert sich dabei auf kleinere bis mittlere Investitionsvolumen von InvestorInnen im Ökoenergiebereich. Die äußeren Rahmenbedingungen sind dadurch klar definiert: Je nach Investitionsvolumen und Standort können auf einem Gelände von mindestens 200m<sup>2</sup> ein bis zwei separate Windkraftanlagen installiert werden. Das Gelände sollte sich dabei möglichst in einem Starkwindgebiet befinden. Zur Leistungspalette von „Windtech Austria“ gehören neben der Montage auch die Planung und die Bauüberwachung der Elektroinstallationen, die aber vom Käufer direkt beauftragt werden. „Windtech Austria“ sieht sich hier als Bindeglied zwischen Kunden und lokalen Wirtschaftstreibenden. Die notwendigen Elektroarbeiten können von lokalen Installationsunternehmen günstiger erbracht werden, gleichzeitig leistet „Windtech Austria“ einen Beitrag zur Stärkung der lokalen handwerklichen Infrastruktur.

Die Betriebsführung sowie die Wartung der Anlagen werden von den BetreiberInnen (=KundInnen) in Eigenregie durchgeführt. Die „Windtech Austria“ steht ihren KundInnen bzw. den von ihnen beauftragten Wartungsunternehmen jedoch telefonisch für Auskünfte und Hilfeleistungen zur Verfügung.

Der für diese Geschäftsidee zu erstellende Business Plan geht von einem bis zwei Kleinwindkrafträdern pro Anlage mit einem Wechselrichter aus, dass der mittleren Größe von Anlagen eines derartigen Geschäftskonzepts gleichgestellt ist. Die Grundlage dieser Planung bilden statistische Auswertungen der bereits in Österreich bestehenden Windkraftanlagen: Die elektrische Leistung, die von einem bis zwei Windrädern und einem Wechselrichter erzielt wird, entspricht dem durchschnittlichen Eigenverbrauch eines österreichischen Haushalts. Ca. 90 % der BetreiberInnen von KWA haben sich dementsprechend für diese Art der Anlage entschieden.

Die Bauweise und die Elektroinstallation sollten allerdings in einer Art und Weise ausgewählt werden, sodass eine Vergrößerung der KWA ohne größeren zusätzlichen Aufwand jederzeit möglich ist. Die Erweiterung kann in Teilschritten umgesetzt werden und ermöglicht den BetreiberInnen eine Teilinvestition je nach den zur Verfügung stehenden finanziellen Möglichkeiten. Die Anlage kann aufgrund der Konstruktion der Windkanäle auch auf einem baulich sehr engen Raum installiert werden, ohne dass eine Leistungsminderung durch das benachbarte Windrad auftreten kann.



## 2.2. Beschreibung im Detail

Die Effizienz einer Windkraftanlage wird daran gemessen, wie viel Endenergie mit ihr erzeugt werden kann. Dieser sogenannte Leistungsbeiwert liegt nach dem Betz'schen Gesetz bei rund 59 %, das heißt: „*maximal 59,3 % der im Wind enthaltenen Energie*“<sup>3</sup> können für die Energiegewinnung genutzt werden.<sup>4</sup> Dieser Wert gilt für KWA genauso wie für große Windräder. Der eigentliche Leistungsbeiwert einer Windkraftanlage hängt von der Windgeschwindigkeit, aber auch von der Bauart und den Betriebsbedingungen - z.B. von der Turbulenzintensität - ab.

Aufgrund der technischen Daten einer Kleinwindkraftanlage können besonders gute Ergebnisse im Niedrigwindbereich erzielt werden. *"Bereits bei Windgeschwindigkeiten von (2,5-3)m/s kann die Kleinwindkraftanlage elektrische Energie produzieren."*<sup>5</sup> „*Im Binnenland liegt der durchschnittliche Wirkungsgrad bei 15-25 %*“,<sup>6</sup> in besonders windintensiven Gegenden kann ein Leistungsbeiwert von bis zu 40 % erreicht werden. *"Im Mittel wird planerisch von einem Wirkungsgrad von 20-30 % ausgegangen."*<sup>7</sup> Für diese Nennleistung wird in der Regel eine Windgeschwindigkeit von 8-12 m/s angenommen.<sup>8</sup> Die Werte einer Kleinwindkraftanlage sind damit - je nach Bauart – mit den Werten von Windrädern vergleichbar.<sup>9</sup>

KWA stellen somit eine optimale Lösung für die lokale Energieversorgung von Privathaushalten oder Gemeinden dar. Die Investitionskosten für die BetreiberInnen liegen in einem Bereich, der bei 100 % Eigenverbrauch eine Amortisationszeit von unter 10 Jahren erwarten lassen. Diese Schätzung ist ohne staatliche Förderung durch Alternativenenergien gerechnet und setzt voraus, dass die Energiepreise in den nächsten Jahren leicht ansteigen werden.

Der Vertrieb der Anlagen soll und wird hauptsächlich in den Windregionen in Ostösterreich und in den höher gelegenen Bergregionen des gesamten Bundesgebietes erfolgen.

## 2.3. Grundlagen

Erneuerbare Energien nehmen eine herausragende Rolle in der energiepolitischen Diskussion zur Planung einer ökologisch und ökonomisch sinnvollen und nachhaltigen Energieversorgung ein. Bei den Überlegungen zur Förderung regenerativer Energien spielen neben der Umwelt- und Klimaverträglichkeit eine ganze Reihe weiterer Gründe eine wichtige Rolle. Die Palette reicht dabei von der Sicherstellung einer bedarfsgerechten Versorgung über die soziale und

---

3 <http://www.modernus.de/kleinwindkraftanlagen-funktionsweise-wirkungsgrad-genehmigung/definition-informationen-erneuerbare-energien>

4 vgl. Wosnitza/Hilgers 2012, S. 194

5 Wosnitza/Hilgers 2012, S.196

6 <http://www.modernus.de/kleinwindkraftanlagen-funktionsweise-wirkungsgrad-genehmigung/definition-informationen-erneuerbare-energien>

7 Wosnitza/Hilgers 2012, S. 197

8 vgl. Wosnitza/Hilgers 2012, S. 194

9 vgl. <http://windenergie-rgd.jimdo.com/physik-der-windenergie/leistungsbeiwert/>

ökonomische Verträglichkeit und die Krisenprävention bis hin zu industriepolitischen Impulsen. Auch Risikoarmut und Flexibilität bzw. Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen können als Argumente für die Förderung regenerativer Energien genannt werden. Energiediversifizierung ist in Bezugnahme auf diese Thematik ein wichtiges Stichwort.<sup>10</sup>

*„Erneuerbare Energien, auch regenerative Energien, sind Energien aus Quellen, die sich entweder kurzfristig von selbst erneuern oder deren Nutzung nicht zur Erschöpfung der Quelle beiträgt. Es sind nachhaltig zur Verfügung stehende Energieressourcen, zu denen insbesondere Wasserkraft, Windenergie, solare Strahlung (Sonnenenergie), Erdwärme (Geothermie) und die durch Gezeiten erzeugte Energie zählen.“<sup>11</sup>* „Eine andere Quelle erneuerbarer Energien ist das energetische Potenzial (Biogas, Bioethanol, Holz u. a.) der aus nachwachsenden Rohstoffen gewonnenen Biomasse. Die aus Quellen erneuerbarer Energie erzeugten Energieformen (Elektrizität, Wärme, Kraftstoff) werden oft ebenfalls als erneuerbare Energien bezeichnet.“<sup>12</sup> Regenerative Energien sind in der Regel *"heimische Energien"*, das heißt: sie tragen zur Unabhängigkeit von Öl- oder Gasimporten bei.<sup>13</sup>

Im Zuge der Entwicklung von erneuerbaren Energien gewinnt zunehmend ein weiterer Aspekt an Bedeutung: regenerative Energien ermöglichen es, *"dass sich ein breiterer Kreis an Akteuren aktiv an der Energieversorgung beteiligt."*<sup>14</sup> Das zeigt sich am Aufbrechen des Strommarktes, der nicht mehr länger nur von einigen MonopolistInnen beherrscht wird, aber auch an der verstärkten Einbeziehung von lokalen sowie privaten AkteurInnen. Die Unabhängigkeit von großen Stromnetzen ist für viele private Haushalte ein wichtiges Argument dafür, über Möglichkeiten zur Energie-Selbstversorgung nachzudenken. In Deutschland zielen jüngste Überlegungen für ein neues *"Stromsystemdesign"* ebenfalls in diese Richtung: *"In einem zukunftsfähigen Stromsystem werden die fluktuierenden erneuerbaren Energien Wind und Sonne die Hauptsäulen der künftigen Stromversorgung bilden."*

Als wesentliche Hürden auf dem Weg dorthin beschreiben die WissenschaftlerInnen die nach wie vor hohen Investitions- und Kapitalkosten. Deswegen muss es darum gehen, technische Innovationen zu unterstützen, um den Kosten- und Materialverbrauch zu senken, aber vor allem auch darum, *"bürgernahe"* Engagement zu unterstützen.

Zudem scheint in Österreich in privaten Haushalten eine besonders hohe Bereitschaft zu bestehen, sich mit alternativen Energien auseinanderzusetzen. *"Bei der sektoralen Betrachtung des direkten Einsatzes von Erneuerbarer Energie führt die Landwirtschaft mit 44,7%, gefolgt von den privaten Haushalten mit 41,1%. Schlusslicht bilden die Dienstleistungen mit 14,1%."*<sup>15</sup>

---

10 vgl. Hennicke/Fischedick 2007, S.12/13

11 [http://www.edingen-neckarhausen.de/3031\\_DEU\\_WWW.php](http://www.edingen-neckarhausen.de/3031_DEU_WWW.php)

12 [http://www.schrandt-planen-bauen.de/erneuerbare\\_energien\\_planen\\_und\\_bauen\\_3\\_14.html](http://www.schrandt-planen-bauen.de/erneuerbare_energien_planen_und_bauen_3_14.html)

13 Hennicke/Fischedick 2007, S. 14

14 Hennicke/Fischedick 2007, S. 17

15 [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_und\\_umwelt/energie/energiebilanzen/](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_und_umwelt/energie/energiebilanzen/)

Dieser aktuelle Stand der Diskussion bietet vielfältige Ansätze für eine Vermarktungsstrategie der „Windtech Austria“ und für eine kundInnenorientierte Argumentation.

## 2.4. Energieformen

Aus den drei Primärenergiequellen Solarstrahlung, Erdenergie sowie Planetengravitation und -bewegung entstehen durch natürliche Umwandlung eine Reihe weiterer nutzbarer Energiesysteme.

Als solche werden folgende Energiearten bezeichnet: Wasserkraft, Windenergie, Meerströmungsenergie und Biomasse. Diese Energieformen sind Abwandlungen der Sonnenenergie und können mit unterschiedlichen Wirkungsgraden zur Erzeugung elektrischer Energie verwendet werden. Diese regenerativen Energieformen haben unterschiedliche Bandbreiten in Bezugnahme auf Energiedichte, geografische Einsetzbarkeit und saisonale Verwertbarkeit aufgrund des Angebotes. Dieses natürliche Energieangebot wird in Österreich vor allem in den folgenden Bereichen als eine ökonomisch und technisch sinnvolle Nutzung erachtet:

- Stromerzeugung aus Wasserkraft
- Photovoltaik elektrische Energie als Sonnenstrahlung
- Nutzung der Windenergie mit Windkraftanlage
- Nutzung der Umgebungswärme (Wärmepumpen)
- Nutzung der Tiefenwärme für Wärme und Stromerzeugung
- Nutzung photosynthetisch fixierten Energie in Form von Biomasse.

Nicht behandelt werden Energieformen wie Parabolrinnenkraftwerke, Aufwindkraftwerke und Wellenkraftwerk, da sie in dieser Form in Österreich nicht nutzbar sind.<sup>16</sup>

Die entsprechende Priorisierung findet sich auch in der aktuellen Energiebilanz Österreichs: *"Eine Analyse auf Energieträgerebene für 2011 zeigt, dass der erneuerbare Strom (aus Wasserkraft, Wind, Photovoltaik, Erdwärme und Biomasse) mit 64,6% den höchsten Anteil am Gesamtstromverbrauch hat, gefolgt von der erneuerbaren Fernwärme aus Biomasse und Erdwärme mit 46,3%, dem direkten Einsatz von Erneuerbarer Wärme im Energetischen Endverbrauch (Biogene Wärme, Umgebungswärme, Erdwärme und Solarwärme) mit 27,6% und den Biotreibstoffen (Biodiesel und Bioethanol) mit 6,6% an den Treibstoffen insgesamt."*<sup>17</sup>

<sup>16</sup> vgl. Kaltschmitt; Streicher 2009, S. 10

<sup>17</sup> [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_und\\_umwelt/energie/energiebilanzen/](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_und_umwelt/energie/energiebilanzen/)

## 3. Produkt und Dienstleistung

### 3.1. Marktleistung

Ein wesentliches Kriterium der Marktleistung eines Produktes ist, dass sie dazu geeignet ist, sich eindeutig im Markt zu positionieren und die eigene Produktleistung hinlänglich im Vergleich mit MitbewerberInnen zu profilieren. Die „Windtech Austria“ setzt hier auf ein Gesamtpaket, in dessen Mittelpunkt die Planung und Montage von KWA steht, die durch eine Reihe von Serviceleistungen im Vorfeld und im Nachgang der Installation abgerundet wird. Dabei wird berücksichtigt, dass der Markt der erneuerbaren Energien sehr beratungsintensiv ist und potenzielle KundInnen von DienstleisterInnen ihres Vertrauens eine hohe Expertise erwarten. Die Qualität der erbrachten Marktleistung und die Profilierung der Kernkompetenzen sollen dabei als Grundlage dienen, um die „Windtech Austria“ mittelfristig als Marke zu etablieren.<sup>18</sup> Die Marktleistung der „Windtech Austria“ besteht hauptsächlich aus drei Bereichen:

- Engineering,
- Montage und
- Einschulung und Inbetriebnahme

Das Angebot richtet sich an potenzielle BetreiberInnen von KWA.

#### 3.1.1 Engineering

Unter dem Begriff des Engineering werden hier alle planerischen Tätigkeiten zusammengefasst, die im Vorfeld der Installation einer Kleinwindkraftanlage durchzuführen sind, um den KundInnen, abhängig von der spezifischen Situation und Anforderung die bestmögliche Lösung zu bieten. Im Rahmen des Engineering werden in enger Abstimmung mit den KundInnen alle Informationen und Fakten zusammengetragen, die als Entscheidungsgrundlage dienen. Potenzielle Risikofaktoren, die den Erfolg des Projekts gefährden können, werden bereits im Vorfeld analysiert und das Vertrauen der KundInnen in das Produkt wird gestärkt.<sup>19</sup>

Zum Engineering gehört in diesem Fall die Erhebung des durchschnittlichen Windanfalles am Standort. Dabei geht es z.B. darum, Windstauräume zu untersuchen, um mit der Anlage eine optimale Energieeffizienz zu erzielen. Im Rahmen der Untersuchung können ggf. auch möglich bauamtliche Hürden frühzeitig identifiziert werden.<sup>20</sup> Mittels einer Vorabkalkulation wird eine Kosten-Nutzen-Rechnung der installierten Anlage durchgeführt. Als weiterer Punkt werden

---

<sup>18</sup> vgl. Wilkes/Stange 2008, S. 99-101)

<sup>19</sup> vgl. Zimmermann/Stark/Rieck 2006: Projektplanung 2006, S. 23/34

<sup>20</sup> vgl. Wosnitza/Hilgers 2012, S. 194

die Kosten für die Installation und Netzeinbindung der geplanten KWA für die KundInnen berechnet. Erst diese Analyse gibt den potenziellen BetreiberInnen von Kleinwindkraftanlagen die Möglichkeit, eine Grobschätzung der Wirtschaftlichkeit ihrer Anlage durchzuführen.

Investitionen in erneuerbare Energien werden in Österreich im Rahmen des Ökostromgesetzes<sup>21</sup> staatlich gefördert. Als Zusatzleistung für zukünftige KundInnen ist es deshalb angedacht, diese über die Möglichkeiten einer staatlichen Förderung zu informieren. Da der Förderrahmen und der zu erwartende Impact nicht immer ganz einfach zu durchschauen ist, stellt diese Beratungsleistung einen nicht unerheblichen Zusatznutzen für die KundInnen dar. Die Wirtschaftlichkeit des Gesamtsystems und die Vorteile der neuen Anlage können noch besser dargestellt werden. Wichtig ist zudem, dass im Vorfeld einer Installation die geltenden gesetzlichen Regelungen für den Bau von Kleinwindkraftanlagen beachtet werden. Die in Österreich geltenden Regelungen werden in den einzelnen Regionen unterschiedlich gehandhabt. *"Laut Aussagen von Experten resultieren die zum Teil kurios wirkenden Regelungen daher, dass zum Zeitpunkt ihrer Ausarbeitung die zuständigen Behörden die Möglichkeit der Nutzung von KWA noch nicht ernsthaft in Betracht gezogen haben."*<sup>22</sup> Eine praxistaugliche Anpassung der Gesetze wird von VertreterInnen der Energiebranche angemahnt und ist in Vorbereitung.

### 3.1.2 Montage

Die Vorgehensweise bei der Montage wird mit den BetreiberInnen von KWA detailliert abgestimmt. Ziel und Anspruch der „Windtech Austria“ ist eine qualitativ hochwertige, problem- und schadensfreie Installation der Anlage. Da die praktische Dienstleistung der „Windtech Austria“ sich ausschließlich auf die Anlieferung und Montage der Windkraftrotoren bezieht, werden deshalb im Vorfeld der Montage die Installationsbedingungen auf dem Dach einer genaueren Inspektion unterzogen. Die „Windtech Austria“ empfiehlt, dass BetreiberInnen, ausgewählte ProfessionistInnen hinzuziehen.

Bei der Installation der KWA können - abhängig vom Alter und von der Konstruktion der Dachoberfläche - unter ungünstigen Umständen montagebedingte Schäden an der Dachkonstruktion entstehen. Durch eine enge Abstimmung zwischen BetreiberIn, „Windtech Austria“ und HandwerkerIn kann das Risiko möglicher Schäden deutlich minimiert bzw. gänzlich ausgeschlossen werden. Die „Windtech Austria“ übernimmt ausdrücklich keine Haftung für eventuelle Folgekosten.

---

<sup>21</sup> vgl. insgesamt: Rohrer 2012, S. 53

<sup>22</sup> Kirchweiger 2009, S. 54

### 3.1.3 Einschulung und Inbetriebnahme

Sobald die Elektroinstallationsarbeiten abgeschlossen sind, kann die KWA in Betrieb genommen werden. Dabei geht es darum, die Funktionsfähigkeit des Windrads in allen Bereichen zu überprüfen, gleichzeitig wird den BetreiberInnen in einer Kurzschulung mit allen wartungsrelevanten Aspekten die Anlage vertraut gemacht. Ziel ist es, einen energetisch sinnvollen Betrieb der Anlage über viele Jahre hinweg gewährleisten zu können.

Die Inbetriebnahme erfolgt anhand eines standardisierten Übergabeprotokolls im Beisein aller beteiligten PartnerInnen. Alle im Protokoll aufgelisteten Punkte und Ablaufschritte werden gemeinsam durchgegangen. Die BetreiberInnen bestätigen mit ihrer Unterschrift, dass die Installation zu ihrer Zufriedenheit durchgeführt worden ist und dass die Anlage abgenommen wurde.

Das Übergabeprotokoll leistet somit einen wichtigen Beitrag zur Transparenz und Qualitätssicherung. Alle besprochenen Details sind dabei genauestens protokolliert, sodass alle beteiligten PartnerInnen die Abläufe und Prozesse jederzeit transparent nachvollziehen können. Davon profitieren beide Seiten: Der/die BetreiberIn hat die Gewähr, dass alle Abläufe ordnungsgemäß durchgeführt worden sind und gewinnt dadurch Handlungssicherheit.

Die „Windtech Austria“ dagegen hat die Bestätigung, dass sie ihre Dienstleistung korrekt und zur Zufriedenheit ihrer AuftraggeberInnen durchgeführt hat. Mögliche geschäftliche Risiken - z.B. durch Gewährleistungsansprüche - werden minimiert. Um den KundInnennutzen noch deutlicher profilieren zu können, plant die „Windtech Austria“ mittelfristig, ihre Abläufe nach DIN EN ISO zertifizieren zu lassen.

## 3.2. Grundlagen der Energiegewinnung

Die Windenergie als die kinetische Energie eines Luftstromes kann durch das Abbremsen von Luftmassen durch den Rotor einer Windanlage mechanische Energie in elektrische Energie umwandeln. Es ist aber nicht möglich, dem Wind die gesamte Bewegungsenergie zu entziehen, da dadurch nachströmende Windmassen den Rotor bremsen würden. Die Drehbewegung des Rotors (Gegenteil eines Flugzeugpropellers) wird über ein Getriebe zum Generator übertragen. Das Getriebe wird benötigt, um die um die Rotordrehzahl an die Generatordrehzahl anzupassen. Es werden meist mehrstufige Stirnrad - oder Planetengetriebe verwendet. Der Generator erzeugt in Abhängigkeit von der mechanischen Kraft des Windes elektrische Energie. Zum Einsatz kommen Asynchron - oder Synchrongeneratoren, die direkt an das öffentliche Netz gekoppelt werden.<sup>23</sup>

Die Attraktivität der Windenergie ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Entsprechende Entwicklungsschübe konnten in der Windkrafttechnologie verzeichnet werden. Um die Leistung der Windkraftträder zu steigern bzw. optimal zu regeln, gibt es unterschiedliche Rotorsysteme und es kommen verschiedenste Blatteinstellwinkel- und Stallregelungen zum Einsatz.

Währenddessen bei großen Windkraftanlagen der Konsolidierungsprozess mit Blick auf das Rotorsystem weitgehend abgeschlossen zu sein scheint, gibt es bei KWA und speziell bei Windrädern mittlerer Größe noch relativ vielfältige technische Lösungen.<sup>24</sup>

VertriebspartnerIn der „Windtech Austria“ ist das US-Unternehmen „WindTronics“, das eine besonders kompakte Windturbine entwickelt hat, die insbesondere für die Anwendung in Privathaushalten geeignet ist.<sup>25</sup>

### 3.3. Produktlebenszyklus

Die rein auf den Materialwert bezogene Lebensdauer der KWA lässt sich genau benennen und mit Zahlen hinterlegen: Bei optimaler Wartung wird die rechnerische Laufleistung durch den/die HerstellerIn auf ca. 15 Jahre angesetzt. Diese Laufzeit hängt im Wesentlichen davon ab, ob die Routinewartungen wie Reinigung der Rotorblätter, Abschmieren der Lagerhalterungen und Reinigung des Gleichstromgenerators im vorgeschriebenen Wartungsintervall erfolgen. Diese Tätigkeiten sind im Wartungshandbuch zu vermerken und somit Teil des Gewährleistungsanspruches und der Haftung durch den Produzenten, die im Regelfall fünf Jahr beträgt. Es gibt außer den Bürsten des Generators und den Lagern des Rotors keine Verschleißteile.

Der Lebenszyklus des Produkts / der Dienstleistung, die die „Windtech Austria“ ihren KundInnen bietet, hängt von den Marktgegebenheiten ab. Generell kann gesagt werden, dass sich die Lebenszyklen von Produkten in den vergangenen Jahren kontinuierlich verkürzt haben.<sup>26</sup> Die Welt ist schnelllebig, Trends und Anforderungen wechseln, AnbieterInnen drängen in den Markt und verschwinden wieder.

Derzeitig ist die regenerative Energiegewinnung fast durchgängig positiv besetzt, für bestimmte KäuferInnengruppen ist das gerne auch demonstrierte ökologische Bewusstsein Teil eines positiven Selbstbildes. Ausgangslage und Rahmenbedingungen sind für den Launch eines mit regenerativer Energiegewinnung befassten Produkts ausgesprochen günstig. Andererseits kann der Wind sich buchstäblich schnell drehen und andere Prioritäten rücken in den Vordergrund. Die Nähe zu den Kundinnen und zur technologischen Entwicklung sind wichtige Eckpfeiler auf dem Weg zum Erfolg.

Die „Windtech Austris“ hat in dem von ihr bearbeiteten Marktsegment der privaten Haushalte einige Alleinstellungsmerkmale und stellt in der angebotenen Form eine Marktneuheit dar. Der Produktlebenszyklus des Dienstleistungspaketes der „Windtech Austria“ rund um die Montage von KWA kann als wettbewerbs- und ressourcenorientiert beschrieben werden.<sup>27</sup> Gemäß gängiger Produktlebenszyklusmodelle ist davon auszugehen, dass der Einstiegsphase /

<sup>24</sup> vgl. Kirchweger 2009, S. 48-50

<sup>25</sup> vgl. <http://www.windkraftkonstruktion.vogel.de/triebstrang/articles/214775/>

<sup>26</sup> vgl. Prasch 2010, S.1

<sup>27</sup> vgl. Fischer 2001, S. 17f

dem Produktlaunch eine besondere Bedeutung zukommt. Wenn es gelingt, in den ersten Jahren nach Markteintritt eine relevante Menge an KäuferInnen/ NutzerInnen zu gewinnen, kann man im Anschluss mit einem kontinuierlichen Wachstum rechnen, das sich im Anschluss auf einem gewissen Niveau einpendelt, bevor der Break Even überschritten ist und die Absatzzahlen wieder zurückgehen werden - auch deshalb, weil während dieser Zeit andere AnbieterInnen mit vergleichbaren Produkten in den Markt drängen und sich etablieren werden.<sup>28</sup>

In den unterschiedlichen Phasen des Lebenszyklus gilt es, die phasentypischen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. So geht es in der Einführungsphase vor allem darum, sich im Wettbewerb erfolgreich zu positionieren und sich von ähnlichen Produkten / Dienstleistungen abzugrenzen. Dabei gilt es das Produkt mit Blick auf den KundInnenennutzen zu profilieren - zum einen die technische Leistungsfähigkeit der zu installierenden Anlage, zum anderen die Qualität der Beratungs-, Logistik- und Montageleistung der „Windtech Austria“. Die Wachstumsphase soll dazu genutzt werden, den Vertrieb über Österreich hinaus auszudehnen und neue Märkte in Nachbarstaaten zu erschließen. Besondere Bedeutung wird in dieser Phase auch der Preispolitik zukommen, die sich an der jeweils gegebenen Konkurrenzsituation ausrichten muss.

Da im Zentrum der „Windtech-Leistung“ ein technisches Produkt steht, kommt - insbesondere in der *"Reifephase"* - der KundInnenenpflege und der Kundenorientierung besondere Aufmerksamkeit zu. *„Ein stetig beschleunigender technologischer Wandel und gesellschaftliche Veränderungen stellen generelle Herausforderungen"* an die Produktpflege.<sup>29</sup> An der Weiterentwicklung von KWA wird kontinuierlich gearbeitet, der Energiemarkt ist sehr stark von Trends und politischen Entwicklungen abhängig. So stellen gerade auch die bestehenden KundInnen einen wichtigen Teilmarkt für künftige Umsatzpotenziale dar. Möglicherweise werden bestehende Anlagen erweitert. Durch neu entwickelte Komponenten kann der Leistungsbeiwert verbessert werden, möglicherweise bringt die „Windtech Austria“ ergänzende Produkt auf den Markt o.ä. Hier gilt es also auch, Zeit und Planungskapazität in die Produktpflege zu investieren, um das bestehende Angebot ggf. zu diversifizieren bzw. weiterzuentwickeln.<sup>30</sup>

Die Überlegungen zum Produktlebenszyklus bilden eine wichtige Grundlage der unternehmerischen Planung und fließen in das Marketing- und Vertriebskonzept der „Windtech Austria“ ein.<sup>31</sup>

---

28 vgl. insgesamt:  
[http://www.poeschek.at/files/publications/produktlebenszyklus\\_erfahrungskurve\\_portfolioanalyse.pdf](http://www.poeschek.at/files/publications/produktlebenszyklus_erfahrungskurve_portfolioanalyse.pdf)

29 Prasch 2010, S. 1

30 vgl. Fischer 2001, insbes. S. 162 ff.

31 vgl. Fischer 2001, S. 103.



### **3.4. Produktschutz**

Die Patentrechte für die KWA liegen zu 100 % bei dem/der Produzenten/in der Firma „WindTronics“ mit Sitz in 380 W. Western Suite 301, Muskegon, MI 49440 in Kanada.

### **3.5. AbnehmerIn**

Durch das geplante Vertriebssystem in Österreich an WiederverkäuferInnen und PrivatkundInnen durch die „Windtech Austria“ ist es möglich, die Absatzmärkte und die Preisgestaltung an die bestehenden Marktgegebenheiten anzupassen. Die „Windtech Austria“ hat für die „WindTronics“-Produkte in Österreich ein Leistungsportfolio mit Alleinstellungsmerkmal und kann als GesamtanbieterIn dabei von einem bestehenden Vertriebssystem profitieren. Der Vorteil dieses Vertriebes besteht vor allem darin, dass „Windtech Austria“ bestehende Vertriebssysteme von GroßhändlerInnen ohne zusätzlichen eigenen Personalaufwand nützen kann. Der Analyse der Vertriebsstrategie für diese Produkte bzw. Anlagen wird im zweiten Teil dieser Arbeit Rechnung getragen.

Aufgrund der niedrigen Fixkostenstruktur von „Windtech Austria“ ist es auch möglich, in Niedrigmargenbereich zu operieren, um die Systeme flächendeckend zu vertreiben und hiermit auch den Marktanteil alternativer Energieformen in Österreich zu steigern. Preisvariabilität kann insbesondere in der Einführungsphase des Unternehmens dazu beitragen, Kundengruppen zu erschließen und die „Windtech Austria“ erfolgreich am Markt zu platzieren.

## 4. Businessplan

### 4.1. Welche Funktion hat ein Businessplan

Insbesondere bei Unternehmensgründungen und Umstrukturierungen von Unternehmen ist es wichtig und sinnvoll, einen Business Plan zu erstellen.

Ein Businessplan bezeichnet ein/e/n „Geschäftsplan, Geschäftskonzept; Beschreibung von unternehmerischen Vorhaben, in denen die unternehmerischen Ziele, geplante Strategien und Maßnahmen sowie die Rahmenbedingungen dargestellt werden.“<sup>32</sup>

*„Der Business Plan soll im Wesentlichen die unterschiedlichen Phasen der Unternehmensentwicklung mit bes. strategischer Bedeutung darstellen. Typischerweise wird ein Business Plan im Rahmen von Unternehmensgründungen, bei der Einführung von neuen Produkten oder zur Einleitung von Umstrukturierungsmaßnahmen erstellt. In diesem Zusammenhang soll der Business Plan verschiedene Funktionen erfüllen, z.B. die Prüfung der Durchführbarkeit des Vorhabens, die Kommunikation mit potenziellen Finanzierungs- oder Kooperationspartnern sowie die Planung und Kontrolle des unternehmerischen Vorhabens im Rahmen eines nachträglichen Soll-Ist-Vergleichs. Ein Business Plan besteht idealerweise zunächst aus einer Executive Summary, die in prägnanter Form komprimierte Auskunft über das Vorhaben gibt. Anschließend werden die geplanten Produkte und/oder Dienstleistungen beschrieben, das Management vorgestellt, der Markt und Wettbewerb analysiert, Aussagen zu Marketing und Vertrieb getroffen, benötigtes Personal und die Organisation skizziert, wichtige Realisierungsschritte beschrieben, Chancen und Risiken diskutiert, die Finanzplanung dargestellt und Aussagen zu Kapitalbedarf und Finanzierungsalternativen getroffen.“<sup>33</sup>*

Der Businessplan dient dazu, das Projekt externen AnsprechpartnerInnen - z.B. KapitalgeberInnen und GeschäftspartnerInnen - vorzustellen und das Vertrauen in die Geschäftsidee zu stärken. Er hat jedoch auch interne Funktionen: Seine logische Struktur unterstützt UnternehmensgründerInnen selbst dabei, sich einen systematischen und vollständigen Überblick über das geplante Unternehmen zu verschaffen. Alle erfolgsrelevanten Aspekte werden skizziert und unter unterschiedlichen Aspekten bewertet, sodass eine realistische Einschätzung des potenziellen unternehmerischen Erfolgs möglich ist. Dabei werden auch mögliche Schwachstellen und Risiken identifiziert und – insofern möglich – eine Strategie entwickelt, um potenzielle Risiken zu minimieren. Ein Businessplan ist in diesem Sinne keine lästige formale Notwendigkeit, sondern kann – wenn richtig und

---

<sup>32</sup>

<sup>33</sup>

Gabler Wirtschaftslexikon  
Gabler Wirtschaftslexikon

konsequent ausgearbeitet - einen wesentlichen Beitrag zum Geschäftserfolg leisten.<sup>34</sup>

Ein Businessplan muss plausibel und nachvollziehbar sein und die wesentlichen Kriterien und Strategien aufzeigen, die notwendig sind, um das im Businessplan vorgestellte Unternehmen im Markt zu positionieren. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Marktanalyse und der Vertriebsplanung. Auch eine plausible Bewertung der monetären Erfolgsaussichten ist wichtig, muss jedoch mit Blick auf die nicht zu kalkulierende Unwägbarkeit zukünftiger Entwicklungen immer relativ betrachtet werden. Vielmehr gilt - gerade bei einer Unternehmensgründung - der Businessplan als Nachweis der kaufmännischen und konzeptionellen Kompetenz des Unternehmensgründers.<sup>35</sup>

Als wesentliche Messkriterien zur Beurteilung eines Businessplans können Analysetiefe / Stringenz, Vollständigkeit und Art der Aufbereitung genannt werden.<sup>36</sup>

Stringenz bedeutet in diesem Zusammenhang z.B., dass *„die strategische Ausrichtung des in einem Businessplan beschriebenen Geschäftskonzepts nur auf Geschäftsfelder gerichtet sein (sollte), in denen das Unternehmen über einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und einen klaren Kundennutzen verfügt.“* Dahingegen zielt die Beschreibung von Markt und Wettbewerb vor allem auf *„die Unique Selling Proposition, die Ursache für den klaren Kundennutzen und den deutlichen Wettbewerbsvorteil im Geschäftsfeld“* sein sollte.<sup>37</sup>

### **Beispiel: Executive Summary der „Windtech Austria“**

Die „Windtech Austria“ ist ein Einzelunternehmen, das sich auf den Vertrieb und die Montage von Kleinwindkraftanlagen (KWA) spezialisiert hat. Im Sinne einer Stärkung von dezentralen und flexiblen Methoden der Energiegewinnung, richtet sich das Angebot des Unternehmens vorrangig an Privathaushalte und kleine Gemeinden in Österreich. Die vermarkteten KWA sind platzsparend und besonders leistungsfähig. Sie können auch bei Niedrigwindbedingungen bereits spürbare Leistungsbeiträge erzielen. Die Produktkomponenten werden von einem anerkannten Produzenten für Windkraftanlagen bezogen.

Der Unternehmensgründer verfügt über eine elektrotechnische Ausbildung, die ihn dazu befähigt, auch komplexe technische Abläufe und Sachverhalte zu verstehen und zu vermitteln. Da der Geschäftsinhaber selbst Österreicher ist, verfügt er aus erster Hand über umfassende Kenntnisse der Marktgegebenheiten sowie der politischen und ökologischen Situation und ist mit den geltenden gesetzlichen Regelungen, die bei der Errichtung von Kleinwindkraftanlagen zu beachten sind, bestens vertraut. Dazu gehören auch Kenntnisse von geographischen Besonderheiten, die bei der Auswahl geeigneter Standorte für KWA und der Ansprache der jeweiligen Zielgruppen besonders wichtig sind.

---

<sup>34</sup> vgl. hierzu insgesamt: Willer 2007

<sup>35</sup> vgl. Willer 2007, S. 16

<sup>36</sup> vgl. Willer 2007, S. 17

<sup>37</sup> vgl. Willer 2007, S.20

Der Unternehmensgründer ist direkter Ansprechpartner seiner KundInnen. Projektplanung, Logistik und Montage der Windkraftanlagen liegen in einer Hand. Die „Windtech Austria“ konzentriert sich auf ihre Kernkompetenzen, übernimmt im Installationsprozess jedoch koordinierende Aufgaben für ihre KundInnen und versteht sich als Bindeglied zwischen den am Installationsprozess beteiligten PartnerInnen.

Vertriebspartner von „Windtech Austria“ ist das US-Unternehmen „WindTronic“. Die Windtech ist alleiniger Vertriebspartner der Windtronic in Österreich. Die spezifischen Produktmerkmale der „WindTronics-Komponenten“ bilden ein Alleinstellungsmerkmal.

## 4.2. Markt

Eine Hauptaufgabe des Businessplans besteht darin, den KundInnennutzen zu profilieren. Voraussetzung dafür ist es, die Kernzielgruppen der angebotenen Dienstleistung zu benennen. Eine Vermarktungsstrategie kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie die spezifischen Anforderungen und Prioritäten der Zielgruppen berücksichtigt und in ihre Argumentation miteinbezieht.

Im Zentrum der Marktstrategie steht das Produkt bzw. die Dienstleistung, dass eine Lösung für spezielle Schwierigkeiten von KundInnen bieten soll.<sup>38</sup> Der Müsliriegel ist die Antwort auf den Wunsch nach gesunder und gleichzeitig "süßer" Ernährung. Die Trend-Automarke befriedigt das Bedürfnis nach schneller und luxuriöser Fortbewegung und unterstützt das Image des/der Käufers/in. Die KWA auf dem Dach des eigenen Hauses oder im wunderschönen Garten erfüllt den Wunsch nach Unabhängigkeit vom offiziellen Stromnetz, unterstützt das Anliegen, einen aktiven Beitrag zu Klimaschutz und Ökologie zu leisten und schafft gleichzeitig die Möglichkeit, mit dem erworbenen Produkt mittelfristig einen finanziellen Ertrag zu erwirtschaften.

Entweder gibt es die Geschäftsidee bereits oder es wird versucht, mit einem Ideenwettbewerb eine zu entwickeln bez. auf spezialisierte Unternehmen in diesem Bereich zurückzugreifen. Es ist unbedingt erforderlich, Marktkenntnisse und Informationen über die bereits bestehenden Angebote der MitbewerberInnen zu erlangen um eine vernünftige Geschäftsidee zu erarbeiten.

Als erste Überlegung sollte es um die zu erreichende Zielgruppe und deren Gründe für die Anschaffung eines neuen Produktes gehen. Als weiter Schritt sind die Preisfindung und die Problemlösung einander gegenüber zustellen. Besteht bei den erarbeiteten Versorgungslücken großes KundInneninteresse, das befriedigt werden soll, ist die Geschäftsidee gefunden und es kann an der Problemlösung gearbeitet werden. Es gibt die Möglichkeit, mit der kreativen Methode neue und innovative Ideen zu entwickeln. Die analytische Methode stellt die Optimierung von Möglichkeiten in den Vordergrund und die heuristische Bearbeitung der Aufgabenstellung arbeitet mit dem Prinzip "Versuch und Irrtum". Überlegungen darüber, wer oder was bei der Umsetzung der Geschäftsidee speziell im finanziellen oder im Vermarktungsbereiches noch hilfreich sein kann, sind ebenfalls von Bedeutung.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> vgl. z.B. Willer 2007, S. 46

<sup>39</sup> vgl. Hofmeister 2003, 15ff

Die Geschäftsidee wird zuerst zu Papier gebracht und im nächsten Schritt in Form eines Rohbusinessplans weiterentwickelt. Im Zuge dieser Erstellung muss ein funktionierendes Unternehmen skizziert werden. Des Weiteren ist zu prüfen, ob es KundInnen für dieses Unternehmen gibt und ob dadurch auch ein KundInnennutzen entsteht. Das Risiko der Geschäftsidee muss durchdacht werden. Hilfreich ist dabei ein Denken in Szenenfolgen. Aus diesem KundInnennutzen kann das Neuere oder Bessere zu den MitbewerberInnen abgeleitet werden.<sup>40</sup>

#### 4.2.1. Marktübersicht

AnbieterInnen von technischer Ausstattung zur Gewinnung erneuerbarer Energien bewegen sich in einem dynamischen Wachstumsmarkt. Sowohl vonseiten der Politik als auch von Wirtschafts- und Umweltverbänden wird der Ausbau erneuerbarer Energien forciert. Der Vorsitzende „des Dachverbandes Erneuerbare Energie Österreich (EEÖ)“<sup>41</sup> hat unlängst bekräftigt, dass Österreich bei diesem Thema eine Vorbildnation ist und sein soll und legte daher einen Plan vor, nachdem Österreich bis zum Jahr 2020 zu 100 % mit erneuerbarem Strom versorgt werden könnte.

Mit dem Ökostromgesetz wurden im Jahr 2012 die Weichen für verbesserte Rahmenbedingungen gestellt. Parallel dazu hat sich die Ökostrombilanz in Österreich allerdings eher verschlechtert: Der Stromverbrauch ist gegenüber dem Vorjahr um 20 % gestiegen, der Anteil des Ökostroms hat sich - in geringem Maße - verringert.<sup>42</sup>

Eine Herausforderung bei der Erschließung weiterer Strompotenziale „aus erneuerbaren Energien ist die“<sup>43</sup> Regelung der Stromschwankungen. In Österreich ist es - ebenso wie im benachbarten Deutschland, üblich, dass „die Einspeisung von Strom aus erneuerbaren Energien“<sup>44</sup> in öffentliche Stromnetze zunehmend durch Nutzungsengpässe begrenzt wird. Die Kosten für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen werden zum Teil auf die Strompreise umgelegt. In Deutschland wurden z.B. auf Basis dieser Diskussion Fördermaßnahmen „für die Installation von“ Photovoltaikanlagen gekürzt. Die Rahmenbedingungen zur Nutzung der erneuerbaren Energien stehen also derzeit „sowohl in Deutschland als auch in Österreich“<sup>45</sup> noch hinter den Möglichkeiten zurück.<sup>46</sup>

Bei allem Trend zum Ökostrom werden Großprojekte zur Gewinnung erneuerbarer Energien wegen möglicher Kollateralschäden für Umwelt und Natur in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch diskutiert. Gleichzeitig steigt der Wunsch des Einzelnen nach Unabhängigkeit von öffentlichen Stromnetzen. Gut 30 % des

---

40 vgl. Heucher 2002, 13ff

41 Erfolgreich in eine neue Zukunft. Als Partner von Erneuerbare Energie Österreich. [http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder\\_Verband\\_EE.pdf](http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder_Verband_EE.pdf)

42 vgl. [http://www.oekonews.at/index.php?mdoc\\_id=1081317](http://www.oekonews.at/index.php?mdoc_id=1081317), 22.06.2013

43 Kremer 2012, S. 18-20

44 Schmid 2012, S. 20-26

45 [http://movie0.archive.org/stream/handbuchderforst04lore/handbuchderforst04lore\\_djvu.txt](http://movie0.archive.org/stream/handbuchderforst04lore/handbuchderforst04lore_djvu.txt)

46 vgl. Hüttner 2010, S. 13-14

Stromaufkommens in Österreich wurden im Jahr 2011 mit Strom aus Erneuerbaren Energien abgedeckt, 41 % des Ökostroms kommen in privaten Haushalten zum Einsatz.

Im Rahmen einer Fachtagung des Bundesverbands Windenergie im Dezember 2011 beschäftigte sich ein Referat speziell mit dem Thema KWA in Österreich. Damals wurde von einem Stand von ca. 200 Kleinwindkraftanlagen in Österreich ausgegangen. Als hinderlich für den weiteren Ausbau wurde die bei vielen AnbieterInnen noch nicht ausgereifte Technik der Anlagen benannt, gleichzeitig wurde aber auch das steigende Interesse von privaten Haushalten an kleinen Windanlagen betont. In Niederösterreich wurden die Genehmigungsverfahren für den Bau von Kleinwindkraftanlagen im Jahr 2011 dezentralisiert - zuständig ist jetzt nicht mehr das Land, sondern vielmehr der/die ortsansässige BürgermeisterIn. Diese Entbürokratisierung wird als marktförderlich eingestuft.<sup>47</sup>

Privathaushalte sind interessiert an einfachen und effizienten Lösungen, die ihnen dabei helfen, natürliche Ressourcen zur Stromgewinnung zu nutzen bzw. den eigenen Stromverbrauch möglichst umweltneutral zu organisieren. Die Photovoltaik hat sich im Markt bereits etabliert, ein weiteres Wachstumssegment stellt das Heizen mit Holz (Pellets, Holzbriketts und Hackschnitzel) dar.<sup>48</sup>

*„Die Markt- und Wettbewerbsanalyse stellt ein entscheidendes Element zur Beurteilung des Potentials einer Unternehmung dar. Ferner kann anhand dieser Daten eine Marketing- und Vertriebsstrategie entwickelt werden, um das vorhandene Potential so gut wie möglich zu erschließen.“<sup>49</sup>*

Der Markt von KWA ist (nicht nur, aber auch) in Österreich noch weitgehend unerschlossen. Das bedeutet auch, dass potenzielle NutzerInnen auf wenige Informationen zurückgreifen können und dass der Informationsbedarf bei der Einführung der Dienstleistung / des Produktes also relativ hoch ist. AnbieterInnen in diesem Markt übernehmen also eine Art Pionierfunktion und können mit ihrem Produkt, aber auch mit der Herangehensweise, mit der das Produkt vermarktet wird, Maßstäbe setzen.

#### **4.2.2. Eigene Marktstellung**

Die „Windtech Austria“ steht im Wettbewerb mit anderen AnbieterInnen, die durch ihre Produkte eine umweltfreundliche und unabhängige Energiegewinnung unterstützen. Im Segment der KWA gibt es derzeit keinen nennenswerten Wettbewerb.

Der Absatzmarkt ist aufgrund geografischer Gegebenheiten hauptsächlich auf die Flachgebiete Ostösterreichs und auf die windstarken Bergregionen beschränkt.

---

<sup>47</sup> vgl. <http://www.youtube.com/watch?v=3ZBRC-2qIU4>

<sup>48</sup> vgl. [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_und\\_umwelt/energie/energieeinsatz\\_der\\_haushalte/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_und_umwelt/energie/energieeinsatz_der_haushalte/index.html)

<sup>49</sup> <http://files.myeburg.net/work/fh/Muster-Businessplan.pdf>

Der wirtschaftliche Nutzen der Systeme ist nur dann gegeben, wenn im Jahresmittel mindestens eine 50 % Auslastung des Windpotenziales möglich ist.

#### 4.2.3. Marktbeurteilung

Die aktuelle Antiatomstimmung aufgrund der jüngsten Vorfälle in Japan hat ein großflächiges Umdenken in Bezug auf die Energieerzeugung nur nach ökonomischen Kriterien erzeugt. Daraus folgt, dass alternative Energieformen, auch wenn diese wirtschaftlich noch nicht konkurrenzfähig sind, an Bedeutung gewinnen werden. Es ist zu erwarten, dass aufgrund von Stilllegungen von Atommeilern, der ständigen Teuerung der Rohölpreise und der begrenzten Ressourcen fossiler Energie die Abgabepreise von Strom steigen werden. Dies bedeutet, dass die Amortisationszeiten von Alternativenenergien zukünftig drastisch sinken werden.

Im Marktumfeld gilt es, die Möglichkeiten der Windkraft mit Blick auf die Photovoltaik zu profilieren. Der Mehrwert von KWA liegt im Vergleich zu Photovoltaikanlagen darin, dass die Energielieferung nicht durch den zeitlich begrenzten Sonneneinfall unterbrochen wird. Dieser Nachteil von Photovoltaikanlagen wirkt sich besonders in den Wintermonaten mit wenig Sonnenstunden (max. acht Stunden pro Tag) aus. Zudem ist in dieser Zeit die Ausnutzung der Wasserkraftanlagen aufgrund der niedrigen Wasserpegel der Flüsse eingeschränkt. Diese Tatsache führt dazu, dass in windstarken Regionen die Nutzung von Windenergie als sichere alternative Energieform eingesetzt werden kann. Das Windangebot ist durch erhebliche Schwankungen der Windgeschwindigkeit gekennzeichnet, wobei eine komplette Windstille in den Windregionen in Österreich kaum gegeben ist.<sup>50</sup>

Der ständig steigende Energiebedarf bringt auch das bestehende Stromleitungsnetz an die Grenze seiner Belastbarkeit. Aus diesem Grund ist die lokale Erzeugung des benötigten Eigenverbrauches eines Haushaltes ein zusätzlicher Mehrwert, um das bestehende Netz zu entlasten.

Der Markt für KWA ist - gemäß Aussagen des österreichischen Bundesverbandes für Windenergie - trotz steigender Nachfrage auch deswegen noch nicht richtig ins Rollen gekommen, weil das Angebot an KWA eher diffus ist. Billigimporte, die zudem unsachgemäß montiert worden sind, haben in Einzelfällen zu Negativpresse geführt.

Die „Windtech Austria“ hat mit ihrem/r VertriebspartnerIn „WindTronics“ eine/n verlässliche/n, etablierte/n VertriebspartnerIn gefunden, der/die anerkannt hochwertige Windturbinen liefert. In Kombination mit einer hochwertigen Beratungsleistung und einer hohen Qualität bei der Montage der Anlage kann hier auch im Sinne der Förderung der Windenergie Terrain gut gemacht werden. Die „Windtech Austria“ strebt eine enge Zusammenarbeit mit dem Bundesverband für Windenergie an.



## 4.3. Produkt

### 4.3.1. Produktionsmittel

Sämtliche für dieses Produkt notwendige Materialien und Dienstleistungen werden durch den/die HerstellerIn „WindTronics“ erbracht.

### 4.3.2. Technologie

Die neu entwickelte Technologie der Rotorblätter der KWA WT6500 ermöglicht den Betrieb bei sehr niedrigen Windgeschwindigkeiten (ab 3 km/h). Dies bietet gegenüber herkömmlichen rotorbasierenden dreiflügeligen Windkraftanlagen, die erst ab ca. 12 km/h aktiviert werden, einen wesentlichen Vorteil. Außerdem ist der ohne Getriebe direkt aufgebaute Gleichstromgenerator für den Einsatz bis 2 KW optimal, da er keine zusätzlichen mechanischen Übertragungsverluste durch ein Getriebe aufweist. Die direkt aufgebaute, robuste Steuerung der Windnachführung ermöglicht die Installation auch an Plätzen mit beschränktem Raumangebot.

Die von „WindTronics“ angeführten Maximalwerte für den Lärmschutz bedeuten auch im verbauten Wohngebiet laut Behördenauflagen keine Beeinträchtigung der benachbarten Liegenschaften durch den Betrieb der KWA.

Die Netzparallelschaltung der mitgelieferten Smartbox ermöglicht einen vollautomatischen Einspeisebetrieb des Systems bei einem maximalen Wirkungsgrad von 98 % für den Wechselrichterbetrieb.<sup>51</sup>

Mit dem Ökostromgesetz hat Österreich *"einen massiven Impuls für erneuerbare Energietechnologien"* gesetzt und gleichzeitig *"den Weg zu Energieautarkie Österreichs"* eröffnet. Die Gesetzesänderung ist z.B. die Grundlage dafür, dass bestehende Rückstaus bei Projektanträgen abgebaut werden können. Die Fördermittel für Photovoltaik, aber insbesondere auch für Windkraft wurden deutlich aufgestockt.<sup>52</sup>

Im September 2012 wurde ergänzend auch eine neue sogenannte *"Einspeise-Verordnung"* verabschiedet, in der die Bedingungen und die Tarife für die eingespeiste Strommenge genau festgelegt sind.

Die in Österreich geltende Gesetzeslage bietet den BetreiberInnen von Ökostromanlagen die Möglichkeit, selbst generierte Stromleistung bis zu einer Nennleistung von 5 kwp ohne zusätzliche Kosten- und Adaptierungsmaßnahmen ins öffentliche Stromnetz einzuspeisen. Dies gilt für unterschiedliche Arten von Ökostromanlagen - Windkraftanlagen gehören ebenso dazu wie Photovoltaik-, Wasserkraft- oder Biogasanlagen.

---

<sup>51</sup> vgl. [http://shop.windkraft-weltweit.de/product\\_info.php?info=p402\\_windtronics-btps-6500-windturbine--ohne-garantie-.html](http://shop.windkraft-weltweit.de/product_info.php?info=p402_windtronics-btps-6500-windturbine--ohne-garantie-.html)

<sup>52</sup> vgl. <http://www.lebensministerium.at/umwelt/energie-erneuerbar/Oekostromgesetz.html>

### 4.3.3. Kapazitäten / Engpässe

Aufgrund der Firmengröße des weltweit operierenden Produzenten „WindTronics“ ist wegen der geplanten Stückzahl mit keinen Lieferengpässen zu rechnen.

### 4.3.4. Wichtigste Lieferanten

Für die Umsetzung dieses Vorhabens ist bis auf Kleinteile und Zubehör nur die Firma „WindTronics“, 380 W. Western Suite 301, Muskegon, MI 49440 als Lieferant vorgesehen.

## 4.4. Konkurrenz / Umfeld

### 4.4.1. Wichtigste Konkurrenten

Der Nischenmarkt für KWA ist in Österreich zurzeit nicht vorhanden. GroßwindanlagenbetreiberInnen arbeiten mit anderen Strategien und Konzepten und beeinflussen daher die lokale Versorgung von Privathaushalten nicht. Die Konkurrenz durch andere Alternativenenergien kann zu sinnvollen Synergien führen und als Ergänzung zur Windkraft fungieren.

### 4.4.2. Potentielle Konkurrenten

AnbieterInnen von KWA haben den Nachteil, dass die angebotenen Systeme im Gegensatz zu „WindTronics“ erst ab einer Mindestwindgeschwindigkeit von 12km/h betrieben werden können. Dies bedeutet, dass die Anlage bei geringem Windaufkommen keine Energie liefert.

## 4.5. Rechtsform und Personal

### 4.5.1. Rechtsform

*Die Wahl der Rechtsform ist nach Meinung des Autors und seines Steuerberaters bei diesem Vorhaben nicht von großer Bedeutung. Einzig für die Kapitalbeschaffung und die Gesellschafterstruktur kann die Wahl einer speziellen Rechtsform notwendig sein. Zur Sicherung der persönlichen Vermögenswerte sollte jedoch langfristig die Einrichtung einer Kapitalgesellschaft angestrebt werden. Zu Beginn bietet sich aufgrund der geringeren Kosten die Einrichtung einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder einer Einzelunternehmung an, die außerdem geringere Anforderungen an die Rechnungslegung stellt. Es muss jedoch beachtet werden, dass die Gesellschafter persönlich mit ihrem Privatvermögen haften.<sup>53</sup>*

#### **4.5.2. Personalplanung**

Bei Unternehmensgründungen sind häufig die Personalkosten ein besonders sensibler Faktor, der die Kostenrechnung leicht ins Ungleichgewicht bringen und dauerhaft belasten kann. Von ExpertInnen wird deshalb empfohlen, die Personalkosten bei Unternehmensneugründungen möglichst gering zu halten.<sup>54</sup>

Die „Windtech Austria“ hat im Vorfeld der Unternehmensgründung einen Organisationsplan erstellt, der dabei hilft, Aufgaben zu bündeln. Für Aufgaben, die nicht vom Unternehmensgründer selbst durchgeführt werden können, werden strategische PartnerInnen gewonnen.

#### ***Geschäftsführung, Marketing und Vertrieb***

Sämtliche steuerungsrelevante und strategische Aufgaben liegen in der Hand der Geschäftsführung, die sich um die Planung, die strategische Weiterentwicklung, das Marketing und den Vertrieb kümmert.

#### ***Administrative Tätigkeiten***

Tätigkeiten, zu deren Bearbeitung keine spezifischen Fachkenntnisse benötigt werden, werden durch externe PartnerInnen betrieben. Dazu gehört insbesondere die Buchhaltung, die Verrechnung und Wartung der EDV-Systeme wird durch externe PartnerInnen betrieben. Für diese Tätigkeiten wird ein überschaubarer Aufwand von durchschnittlich 20 Wochenstunden budgetiert. Je nach Geschäftsvolumen kann sich dieser Aufwand vergrößern. Auch die geplante Internetpräsenz der „Windtech Austria“ muss entsprechend gepflegt und aktuell gehalten werden.

#### ***Montage***

Da die KWA vor Ort montiert und in Betrieb genommen werden, ist es notwendig, mindestens zwei MitarbeiterInnen in der Montage der Windräder einzusetzen. Dieser Bedarf an Dienstleistung wird jedoch durch eine/n strategische/n PartnerIn durchgeführt. Durch diese strategischen Partnerschaften ergeben sich Synergien im Vertrieb. Mithilfe dieser Arbeitsweise bei der Vorortmontage ist eine flächendeckende Vertriebsmöglichkeit entstanden. Die Montage-PartnerInnen fungieren als Multiplikatoren und sind Teil der Vertriebskette. Der „Windtech Austria“ erschließen sich dadurch zusätzliche Möglichkeiten – unter anderem auch der räumlichen Marktdurchdringung.

#### ***Logistik (Versand und Lieferung)***

Weiteres Personal für den operativen Betrieb ist nicht notwendig, da der Versand und die Lieferung durch den/die ProduzentIn der Windräder direkt ab Werk erfolgt.

## **Service**

„Windtech Austria“ plant nach der Einführungsphase mittelfristig den Servicegedanken rund um die angebotene Dienstleistung weiter zu verstärken. Bei steigender KundInnenzahl und steigender Menge der von „Windtech Austria“ installierten KWA, muss eine telefonische Erreichbarkeit sichergestellt werden. Bei Inbetriebnahme der KWA werden die BetreiberInnen von MitarbeiterInnen der „Windtech Austria“ in die Handhabung der Anlage eingewiesen und mit den wesentlichen Wartungstätigkeiten vertraut gemacht.

Nach der Schulung können die KundInnen den mechanischen Teil dieser Arbeiten selbst durchführen. Trotzdem sollen auch regelmäßige Vor-Ort-Kontrollen der Funktionsfähigkeit zum Teil des „Windtech Austria“ Servicepaketes werden. So wird der KundInnenkontakt intensiviert und mögliche Weiterentwicklungspotenziale können frühzeitig identifiziert werden. Zudem trägt das KundInnenservice dazu bei, das Vertrauen in das Produkt stärken und die KundInnenzufriedenheit zu erhöhen.

### **4.5.3. Managementaufgaben**

Das Management der „Windtech Austria“ ist der strategische Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Neben den betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, die im Sinne einer ertragsorientierten Unternehmensführung notwendig sind, ist bei einem Einzelunternehmen wie der „Windtech Austria“ eine breite Palette managementbezogener Kenntnisse notwendig. Da das Unternehmen einen großen Teil seiner Leistungen mit externen PartnerInnen abdeckt, kommt koordinierenden und planerischen Tätigkeiten eine besondere Bedeutung zu. Um KundInnen während des gesamten Prozesses - von der Akquise über die Beratung bis hin zur Installation und Nachbereitung - eine qualitativ hochwertige Leistung bieten zu können, ist es wichtig, zuverlässige und erfahrene PartnerInnen zu finden, die an unterschiedlichen Standorten eine gleichbleibend hohe -Qualität bieten.

Auch wenn die KWA von externen PartnerInnen geliefert wird, ist die „Windtech Austria“ das Gesicht zu den KundInnen und demnach gefordert, ihren KundInnen ein kompetenter Ansprechpartner zu sein. Das betrifft Fragen der Windenergie ebenso wie gesetzliche Rahmenbedingungen, Baugenehmigungen sowie Förder- und Ertragsmöglichkeiten. Ein besonderes Augenmerk der Beratung liegt auf der Standortfrage, die entscheidend für den zu erzielenden Leistungsbeiwert einer KWA ist. Der Erfolg von „Windtech Austria“ hängt in einem hohen Maß von der Kompetenz und der Seriosität des Managements ab.

KWA sind im Kontext der erneuerbaren Energie ein junges, ausbaufähiges Marktsegment. Es ist zu erwarten, dass ein Unternehmen, das es sich zum Ziel setzt, diesen Markt zu erschließen, eine relativ hohe Aufmerksamkeit im Markt der erneuerbaren Energien und insbesondere bei den entsprechenden Verbänden und Institutionen finden wird.

Eine wichtige Managementaufgabe wird darin bestehen, die Branchenpräsenz aufzubauen, eng mit den entsprechenden Verbänden - im Sinne eines produktiven Relationship Managements<sup>55</sup> - zusammenzuarbeiten. Auch die Kontaktpflege zu Fachmedien und das gelegentliche Versenden von aktuellen Presseinformationen können die Positionierung am Markt positiv unterstützen. Der Markt der erneuerbaren Energien ist ständig in Bewegung - hier ist es wichtig, die sogenannten "*Handlungsimpulse aus dem Markt*" zu beobachten und rechtzeitig geeignete Schlüsse für das eigene Handeln zu ziehen.<sup>56</sup>

Insbesondere bei der Einführung eines neuen Produkts / einer neuen Dienstleistung auf dem Markt sind Marketing und Vertrieb wichtige Eckpfeiler des Erfolgs.

---

<sup>55</sup> vgl. z.B. Mussnig 2007, S. 452

<sup>56</sup> vgl. hierzu: Winkelmann 2010, S. 42

## 4.6. Marketinginstrumente

### 4.6.1. Marktsegmentierung

Marketing ist *"eine umfassende Stoßrichtung für alle Unternehmenstätigkeiten, bei der das Unternehmen konsequent vom Markt her so zu führen ist, dass über eine zufriedenstellende Lösung von Kundenproblemen die Unternehmensziele in hohem Maße erreicht werden."*<sup>57</sup>

Die „Windtech Austria“ richtet sich mit ihrem Angebot an Privathaushalte, deren - mehr oder weniger - latentes Interesse an ökologisch orientierter Stromerzeugung aktiviert bzw. gefördert werden soll. Das Thema erneuerbare Energien ist in der Öffentlichkeit breit verankert und bietet vielfältige Anknüpfungspunkte, um das noch relativ neue Produkt *"Kleinwindkraftanlage"* am Markt zu positionieren. Die Palette potenzieller InteressentInnen ist dabei weitgefächert und reicht vom ökologisch ausgerichteten Lehrerehepaar über Vereine bis hin zu kleinen Gemeinden, die sich für bestimmte Bereiche und Einrichtungen mehr Stromautarkie wünschen. Je nach Ausgangssituation und Kenntnisstand lassen sich hier unterschiedliche Kundennutzenszenarien entwickeln und ableiten.

Marktsegmentierung bedeutet in diesem Zusammenhang, die unterschiedlichen Zielgruppen zu definieren und ein Bündel an Marketingaktivitäten zu entwickeln, das geeignet ist, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei muss auch beachtet werden, dass ökologisch interessierte Menschen in der Regel kritische VerbraucherInnen sind, die sich - zumal mit etwas größeren Investitionsvorhaben - im Vorfeld der Kaufentscheidung intensiv mit der Thematik beschäftigen. Bei der Marktsegmentierung wird es auch darauf ankommen, mögliche Bedenken und Vorbehalte gegen die Installation einer KWA zu identifizieren und diese präventiv in die Vermarktungsstrategie einzubeziehen.

Die wichtigste zielgruppenübergreifende Aufgabe besteht darin, Präsenz im Markt zu schaffen und unterschiedliche Wege zu definieren, mit denen potenzielle KundInnen erreicht werden können.

In Zeiten des Internets unbedingt notwendig ist eine Internetpräsenz, eine eigene Website, die der „Windtech Austria“ ein Gesicht verleiht und ein zentrales Forum für alle potenziellen KundInnen und InteressentInnen sein kann. Die Webseite ist zudem ein wichtiger Vertriebskanal, da sie potenziellen KundInnen die Möglichkeit bietet, sich aktiv mit „Windtech Austria“ in Beziehung zu setzen. Gerade mit Blick auf potenziell kritische Nachfragen können hier durch sachlich und transparent aufbereitete Informationen Akzente gesetzt werden. Die Website kann zunächst auf die notwendigsten Inhalte beschränkt werden und im Anschluss sukzessive weiterentwickelt werden.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Mussnig 2007, S. 452

<sup>58</sup> vgl. insgesamt: Sauldie 2011

Neben den Zielgruppen bietet die regionale ausgerichtete Vertriebsstrategie zusätzliche Anhaltspunkte zur Marktsegmentierung. Zur Vorbereitung vertrieblicher Aktivitäten können gezielt Haushalte in bestimmten Regionen bearbeitet werden - z.B. mit Postwurfsendungen.

Anzeigen in regionalen Verbands- oder Fachzeitschriften sind eine erfolgversprechende und wirtschaftliche Möglichkeit, um Kontaktforen zu schaffen. Strategisch sinnvoll kann es ebenfalls sein, vertriebliche Aktivitäten auf lokale / regionale Ereignisse abzustimmen.

Gerade in kleinen Gemeinden finden häufig Gewerbemessen statt, die zur Belebung der regionalen Wirtschaft dienen - hier kann die „Windtech Austria“ sich mit einem Informationstisch beteiligen, ggf. ihre Aktivitäten auch bereits im Vorfeld mit ortsansässigen Gewerbetreibenden abstimmen. So kann der Vertrauensvorsprung, den regionale AnbieterInnen in der Regel vor Ort genießen, akquiseunterstützend genutzt werden.

#### **4.6.2. Markteinführungsstrategie**

##### ***Teilziele***

Der Einführungsphase kommt mit Blick auf eine dauerhafte Etablierung im Markt besondere Bedeutung zu - man kann sogar sagen: Bei einem "Pionierprodukt", wie es die Vermarktung einer KWA in gewisser Weise darstellt, kann eine geglückte Einführungsphase einen wichtigen Beitrag zum dauerhaften Erfolg leisten.<sup>59</sup>

Zufriedene KundInnen sind immer wichtig - bei Markteinführungen gilt dies in doppeltem Maße. Als erster Schritt der Markteinführung des Produktes ist geplant, einige Referenzanlagen in Privathaushalten zu errichten, um Kennzahlen, Energieeffizienz und Kosten-Nutzen-Rechnungen im Dauerbetrieb zu erstellen.

Diese Phase sollte nach ca. 6 Monaten abgeschlossen sein und bereits die ersten Ergebnisse für den österreichischen Markt liefern. Für die erste Phase der Markteinführung werden die Referenzdaten des Produzenten auf österreichische Verhältnisse und Gegebenheiten umgerechnet. Als weiterer Schritt wird versucht, VertriebspartnerInnen, die im Bereich Alternativenergie tätig sind, für dieses System zu gewinnen. Damit sollen die Marktdurchdringung und der Bekanntheitsgrad für die Windturbine gesteigert werden.

Referenzanlagen können vor Ort als Anschauungsobjekte dienen, aber z.B. auch im Internet auf der „Windtech Austria“ Webseite vorgestellt werden.

##### ***Meilensteine***

Als erster Meilenstein wird der Absatz von 15 Stück KWA der Firma "Windtech-Austria" definiert - im Zeitrahmen von 12 Monaten soll diese Anzahl der Anlagen beim Kunden / bei der Kundin installiert werden und die ersten Referenzen für die Vermarktung bringen.

Der Absatzmarkt für KWA wird in Österreich auf ca. 5 % der Privathaushalte und Gemeinden geschätzt. Diese Zahl wird sich aufgrund der angespannten Energiesituation und der Förderstrategien von Bund und Ländern in den kommenden Jahren sehr wahrscheinlich erhöhen.

#### 4.6.3. Preispolitik

Die nachstehend angeführten Zahlen sind fiktiv, aber in sich plausibel und dienen als Musterbeispiel, um die hier im Businessplan skizzierte unternehmerische Planung zu hinterlegen. Die Angabe in DOLLAR (\$) wurden für die Kalkulation mit dem Umrechnungsfaktor für EURO 1,4 angesetzt. In der Musterkalkulation sind keine Kosten für die notwendigen Elektroinstallationsarbeiten des KWA enthalten, da diese nicht von der „Windtech Austria“, sondern von lokalen Elektroinstallationsbetrieben durchgeführt werden.

Die Kalkulation einer Musteranlage inkl. Montage ergibt folgenden Verkaufspreis für den/die Endkunden/in (inkl. 20% MwSt.):






<u>Wind Turbine</u>				Qty	USD \$	Total
BTPS6500	BTPS 6500 Wind Turbine			2	\$3.795,00	\$7.590,00
<u>Controller Options</u>				Qty	USD \$	Total
Grid Tie without Battery Backup	SPAIN POGT6500ES		Grid Tied J-Box/Inverter Kit/Spain GT w/o Battery Backup		\$1.525,00	\$0,00
	FRANCE POGT6500FR		Grid Tied J-Box/Inverter Kit/France GT w/o Battery Backup		\$1.525,00	\$0,00
	ITALY POGT6500IT		Grid Tied J-Box/Inverter Kit/Italy GT w/o Battery Backup		\$1.525,00	\$0,00
	UK POGT6500UK		Grid Tied J-Box/Inverter Kit/UK GT w/o Battery Backup		\$1.525,00	\$0,00
	GERMANY POGT6500DE		Grid Tied J-Box/Inverter Kit/Germany GT w/o Battery Backup	1	\$1.525,00	\$1.525,00
	OTHER		Please provide us with your energy information Voltage: Hertz:			
Non Grid Tie Options	SB650012050NGT		SmartBox, 120V/ 50 Hz Non Grid Tied		\$900,00	\$0,00
	SB650012060NGT		SmartBox, 120V/ 60 Hz Non Grid Tied		\$900,00	\$0,00
	SB650023050NGT		SmartBox, 230V/ 50 Hz Non Grid Tied		\$900,00	\$0,00
	SB650023060NGT		SmartBox, 230V/ 60 Hz Non Grid Tied		\$900,00	\$0,00
DC Charger	DCCC6500		DC Charge Controller	1	\$450,00	\$450,00
Grid Tie with Battery Backup	OBTGFX3048		3000W 120V/60Hz Grid Tie Inverter with Battery Backup		\$1.700,00	\$0,00
<u>Mounts / Accessories</u>				Qty	USD \$	
	MQP6500		QuadPod Fixed Mount		\$850,00	\$0,00
	MQP6500B		QuadPod Ballast Attachment		\$700,00	\$0,00
	MPT6500		Pole Top Mount Coupler		\$432,00	\$0,00
	JBGT6500		GT J-Box Assembly	1	\$295,00	\$295,00
	JBNGT6500		NGT J-Box Assembly		\$275,00	\$0,00
<b>PRODUCT TOTAL IN USD \$</b>					<b>\$9.860,00</b>	

Abbildung 1: Musterkalkulation



Die oben angeführten Zahlen sind Richtwerte (+/- 5 Prozent) und dienen nur als Basisdaten für die Erstellung dieses Businessplans.

Eine Bruttopreisliste wird für Gesamtsysteme vorerst nicht aufgelegt, da als Vertriebsweg im ersten Schritt die Einzelkundenakquise verfolgt wird. Die Marge ist mit 15 % Gewinnaufschlag für die Implementierung des Produktes im Markt vertretbar und müsste aufgrund der geringen Fixkosten bei einem Absatz von ca. 100 Stück pro Jahr ein wirtschaftliches Überleben sichern.

#### **4.6.4. Verkauf / Vertrieb**

Der Verkauf und Vertrieb wird hauptsächlich durch den Geschäftsführer von „Windtech Austria“ durchgeführt. Eine Unterstützung durch das Gemeinschaftssekretariat und einer externen Buchhaltung ist angedacht. Der ebenfalls angedachte Vertrieb durch GroßhändlerInnen soll die Personalaufstockung im eigenen Unternehmen verhindern, um die Fixkostenstruktur zu behalten.

#### **4.6.5. Werbung / PR**

In der Einführungsphase kann die „Windtech Austria“ bestehendes Broschüren- und Prospektmaterial des Produzenten „WindTronics“ nutzen. Zusätzlich sind Inserate in einschlägigen Fachzeitschriften und die Teilnahme an der Energiesparmesse Wels für das 2. Jahr nach dem Unternehmensstart geplant.<sup>60</sup>

#### **4.6.6. Standort**

##### ***Allgemein***

Der Standort des Unternehmens hat im ersten Schritt keine strategische Bedeutung, da nicht geplant ist, ein KundInnen- und Ausstellungsbüro zu eröffnen. Es sind lediglich folgende Kriterien entscheidend:

- Verkehrsanbindung
- Nutzfläche und Preis
- Ausstattung der Liegenschaft

Die Anbindung an einen verkehrsgünstigen Knotenpunkt ist wichtig, um bei einer beabsichtigten Vergrößerung des Unternehmens die Verkehrswege für MitarbeiterInnen, KundInnen und LieferantInnen niedrig zu halten. Diese Entscheidung hat vielen Unternehmen bei der Erweiterung und Vergrößerung des Betriebes sehr viel Geld gekostet und konnte teilweise aufgrund der Lage nur unzufrieden stellend oder überhaupt nicht gelöst werden.

Die Kosten für die Miete des Standortes sind ein wesentlicher Faktor, der längerfristig den Erfolg des Unternehmens bestimmt. Nicht nur der Preis für den Quadratmeter ist ein Parameter, sondern auch die flexible Möglichkeit der Verminderung oder Vergrößerung muss in einem vernünftigen Kostenrahmen

gegeben sein. Gerade junge Unternehmen können diesen Bedarf in den ersten Jahren des Betriebes kaum abschätzen und sind auf Erfahrungswerte der beratenden Stellen angewiesen.

Der Punkt Ausstattung der Liegenschaft bezieht sich hauptsächlich auf die bestehende Infrastruktur des Objektes wie zum Beispiel auf die die Nutzung von Besprechungsräumen und Gemeinschaftssekretariaten für administrative Tätigkeiten wie Kopieren, Telefonannahme und vieles mehr. Als wesentlicher Faktor ist auf vernünftige Parkmöglichkeiten für KundInnen und MitarbeiterInnen besonders zu achten, da gerade in diesem Bereich eine rapide Verknappung zu erwarten ist.

### **Adresse**

Als Standort von „Windtech Austria“ ist die Adresse Feldkirchner Straße 140, 9020 Klagenfurt geplant, um im nächsten Schritt eine Expansion der Vertriebsaktivitäten nach Slowenien und Italien anzudenken. Das ausgewählte Objekt ist mit 60 m<sup>2</sup> so gewählt, dass ein kleines Ersatzteillager in den Räumlichkeiten eingerichtet werden kann. Der Servicestützpunkt für die MitarbeiterInnen der Montage ist vorläufig ausgelagert.

### **4.6.7. Umsatzziel**

Der Absatz von 15 Stück KWA im ersten Jahr müsste einen Umsatz von EUR 120.000,00 exkl. 20% MwSt. ergeben. Als Umsatzziel für die weiteren Jahre ist eine Verdoppelung der Vorjahresziele angedacht. Es ist zu bedenken, dass die Marge im Großhandelsgeschäft und bei steigender Stückzahl sinken wird. Dies ist aber aufgrund der Fixkostenstruktur und des bestehenden Vertriebsnetzes für Privat- und GewerbekundInnen verträglich.

## **4.7. Risikoanalyse**

### **4.7.1. Interne Risiken**

Das interne Risiko wird sehr gering bewertet, da die Fixkostenstruktur aufgrund der kleinen Betriebsstruktur sehr schlank ist und die ausreichende Eigenkapitalausstattung das Risiko weiter minimiert.

Sämtliche wichtigen Aufgaben wie Vertrieb, Geschäftsführung und finanzielle Verantwortung werden durch die Geschäftsführung selbst durchgeführt. Die ausgelagerten Dienstleistungen sowie die notwendigen Produkte werden erst bei Auftragserhalt angefordert und laut vereinbarten Zahlungskonditionen an die SubauftragnehmerInnen weitergegeben. Eine Zwischen- und Vorfinanzierung ist aus diesem Grund in den meisten Fällen nicht notwendig.

### **4.7.2. Externe Risiken**

Das externe Risiko liegt bei den behördlichen Auflagen und den gesetzlichen länderspezifischen Bestimmungen, die zudem in unterschiedlichen Regionen

Österreichs voneinander abweichen. In Niederösterreich gelten Die Bauordnung, die Raumordnung, das Elektrizitätswesengesetz, in Oberösterreich müssen das Bauordnungsgesetz, das Raumordnungsgesetz, das Elektrizitätswirtschafts- und Organisationsgesetz (EWOG) sowie das oberösterreichische Natur- und Landschaftsschutzgesetz miteinbezogen werden.<sup>61</sup>

Aufgrund der in Österreich geltenden Bauvorschriften ist das notwendige Einholung von Baugenehmigungen für Um - und Erweiterungen in vielen Fällen vorgeschrieben und muss bei der Baubehörde, das ist bei den meisten Bauvorhaben die Gemeinde, eingereicht werden.

Die Errichtung der KWA ist jedoch nur meldepflichtig. Ausnahmen sind Bauvorhaben im innerstädtischen Bereich und in Naturschutzgebieten (dicht verbautes Wohngebiet, etc.). Der Bereich der Naturschutzgebiete ist besonders interessant, da gerade dort eine öffentliche Stromversorgung durch Elektroversorgungsunternehmen (EVU) nicht gegeben ist. Diese Bereiche wurden bei der Elektrisierung der abgelegenen Gebiete als unrentabel eingestuft und somit nicht an das öffentliche Stromnetz angebunden. In diesen Gebieten finden sich aber viele Almhütten, Schutzhütten und sonstige Alpine Bauwerke, die diese Windenergie ohne große Investition nützen können und somit zum möglichen Kundenkreis der neuen Firma zählen.

Für das Image und die Glaubwürdigkeit der „Windtech Austria“ ist es wichtig, potenzielle Konflikte, die z.B. aus Kollisionen mit landschafts- oder tierschützerischen Belangen entstehen können, im Vorfeld zu kennen und nach Möglichkeit zu entkräften.

#### **4.7.3. Absicherung**

Aufgrund der geringen Investitionssummen und des kalkulierbaren Risikos wird auf eine Absicherung und Notfallstrategie verzichtet. Des Weiteren ist durch die geringe Fixkostenbelastung in der Startphase des Unternehmens kaum ein finanzielles Risiko zu erwarten.

### **4.8. Finanzierung**

#### **4.8.1. Planung der Finanzen**

Die finanzielle Planung der Unternehmung ist der entscheidende Faktor für den Erfolg. InvestorInnen und Banken agieren vor allem auf Basis dieser Informationen. Neben der Planung des Investitionsbedarfs muss sichergestellt sein, dass die Unternehmung jederzeit liquide ist und in einem definierten Zeitraum“ einen Gewinn erwirtschaftet. Da die Nachfrage nach dem Produkt oder der Dienstleistung immer nur eine Prognose ist, muss regelmäßig ein Vergleich zwischen der tatsächlichen und der geplanten Entwicklung durchgeführt und bei Abweichungen müssen klar definierte Maßnahmen ergriffen werden. Die hier

zugrunde gelegten Zahlen stammen aus Umfragen einer Internetrecherche sowie von HerstellerInnenangaben und Schätzungen. Es wird grundsätzlich eine sehr konservative Ertragsschätzung vorgenommen, währenddessen bei den Kosten ein Teil für unvorhergesehene Positionen berücksichtigt wird.<sup>62</sup>

Zu Beginn wird sich der Kapitalbedarf auf in etwa EUR 40.000,00 belaufen. Hierzu zählen unter anderem sämtliche Investitionskosten für die Einrichtung des Bürotraktes inkl. aller notwendigen Genehmigungen, die Gründungskosten der Firma sowie der notwendige Liquiditätsbedarf für den Betrieb in den ersten 6 Monaten. Falls der Anlageverkauf stärker als erwartet anläuft und dadurch höhere Umsätze lukriert werden, kann man davon ausgehen, dass die Kosten in Abhängigkeit des Umsatzes sinken.<sup>63</sup>

#### **4.8.2. Zukunft**

Nach einer Einführungsphase von einem Jahr mit einem erwarteten Verkauf von 15 Stück "Kleinwindkraftanlagen WT6500", soll sich diese Zahl jährlich verdoppeln. Das bedeutet einen Vertrieb von mindestens 465 Stück Kleinwindkraftanlagen in den kommenden fünf Jahren. Diese Anzahl ergibt sich aus einer konservativen Schätzung und basiert auf Internetrecherchen und einer Besprechung mit ExpertInnen der Ökostrom Austria.

---

<sup>62</sup> vgl. <http://files.myeburg.net/work/fh/Muster-Businessplan.pdf>, S.13  
<sup>63</sup> vgl. <http://files.myeburg.net/work/fh/Muster-Businessplan.pdf>, S.13

#### 4.8.3. Finanzierungskonzept

Die geforderten Investitionsmittel werden je zur Hälfte über ein Kreditinstitut bezogen und der verbleibende Finanzierungsbedarf wird „Windtech Austria“ durch Eigenmittel des Geschäftsführers zugeführt. Die Eigenmittel des Unternehmens werden mit einem banküblichen Zinssatz in der Bilanz berücksichtigt und rückgeführt.

Einer JungunternehmerInnenförderung wurde vonseiten der Wirtschaftskammer leider nicht zugestimmt, da im Falle des Geschäftsführers von „Windtech Austria“ Einkünfte aus nichtselbständiger Erwerbstätigkeit vorliegen. In der nachstehenden Kostentabelle wurden die geschätzten Fixkosten für das neue Unternehmen in den ersten sechs Monaten nach der Gründung dargestellt. Die Detailinformationen zu den einzelnen Positionen sind mittels Angeboten durch Lieferfirmen und Beratungsinfos durch die Förderstellen kaufmännisch abgedeckt. Auf eine zusätzlich ausgewiesene Reserveposition wurde bewusst verzichtet. Die nachstehende Kalkulation bildet die erwarteten Kosten der ersten sechs Monate nach Gründung des Unternehmens ab.

Nr.	Investition	Monat	Kosten
1	Büroeinrichtung	1	€ 13.500,00
2	Leasing Auto	6	€ 6.300,00
3	Miete Büro	6	€ 8.000,00
4	Sekretariat	6	€ 3.600,00
5	Beratung	1	€ 2.000,00
6	Werbekosten	1	€ 2.600,00
7	Eintragung Handelsregister	1	€ 200,00
8	Notar	1	€ 2.000,00
9	Versicherung	6	€ 1.000,00
10	Zinsen für Finanzierung	6	€ 800,00
	<b>Summe ohne Mwst.</b>		<b>€ 40.000,00</b>

Abbildung 2: Musterkalkulation Investition

#### 4.8.4. Abgaben und Steuern

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben fallen innerhalb der ersten drei Jahre der Unternehmensgründung außer der Mehrwertsteuer, der Lohnsteuer und einigen Kommunalabgaben keine wesentlichen steuerlichen Belastungen für das Unternehmen an. Die erfolgsorientierte Steuerlast nach den ersten drei Betriebsjahren sollte aber bereits aus den Jahresüberschüssen rückgestellt werden. Die Rückstellung kann anteilmäßig erfolgen um den finanziellen Handlungsspielraum des Unternehmens nicht zusätzlich einzuengen.

#### 4.8.5. Rechtliche Rahmenbedingungen

Da die Gewerbeausübung an eine Konzession für Elektroinstallationstechnik gebunden ist, wird die bestehende Konzession des Geschäftsführers von „Windtech Austria“ beim Handelsregister eingetragen. Die Berechtigung hierfür wurde im Rahmen einer Ausbildung an der Wirtschaftskammer Klagenfurt im Jahre 1995 erworben und berechtigt den Unternehmensgründer der „Windtech Austria“ dazu, ein konzessioniertes Unternehmen im Bereich der Elektroinstallation und des Handels zu betreiben. Die Elektrokonzession ist ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenskonzeptes, da es zur Komplettlieferung der Anlagen (Vertrieb, Montage und Inbetriebnahme) notwendig ist.

Da das geplante Unternehmen voraussichtlich höhere Umsätze als EUR 250.000.- (exkl. MwSt.) verzeichnet, sind „die Erstellung einer ordnungsgemäßen Bilanz“<sup>64</sup> nach dem österreichischen Unternehmensgesetzbuch sowie eine regelmäßige Abgabe der Umsatzsteuererklärung notwendig.

### 4.9. Standort / Logistik

#### 4.9.1. Domizil

Die Lieferung der KWA erfolgt durch den/die Produzenten/in "WindTronics" in Palettenform zum jeweiligen Montageort frei Haus. Aus diesem Titel entstehen „Windtech Austria“ keine zusätzlichen Kosten. Des Weiteren sind keine Kosten für die Zwischenlagerung und den Transport der Anlagen zu erwarten.

#### 4.9.2. Verpackung und Lieferung

Die Musterpalette wird den KundInnen, wie es in nachstehender Abbildung veranschaulicht wird, frei Haus geliefert, verzollt und versichert. Die Abladung der Anlage erfolgt durch die Spedition direkt bei dem/r Kunden/in.



- Dimensions:  
98" x 42" x 95"
- Weight:  
350 lbs

Abbildung 3: Verpackungspalette „WindTronics“

<sup>64</sup> <http://files.myeburg.net/work/fh/Muster-Businessplan.pdf>, S. 13

## 5. Vertriebssysteme

### 5.1. Vertriebsorganisation

Die Grundlagen und die Grundausrichtung für die Vertriebsstruktur sind im Marketingkonzept angelegt. Vor diesem Hintergrund müssen Werkzeuge definiert werden, die die unterschiedlichen vertrieblichen Phasen - Kundengewinnung, Kundenbetreuung und Kundenbindung - unterstützen.<sup>65</sup>

Gerade bei einer heterogenen Kundenstruktur ist es wichtig, unterschiedliche Vertriebskanäle zu nutzen, um potenzielle KundInnen auch zu erreichen.

Grundsätzlich kann eine Vertriebsorganisation nach folgenden Kriterien ausgerichtet sein:<sup>66</sup>

- Produkte
- Regionen
- Absatzkanäle
- KundInnen

Die „Windtech Austria“ vertreibt nur ein einziges Produkt, für das es individuell unterschiedliche Kaufmotive gibt.

Primäres Gliederungskriterium beim produktorientierten Vertrieb sind die Produkte und Leistungen eines Unternehmens. Die Aufteilung bei der regionsorientierten Struktur erfolgt nach Ländern oder Regionen innerhalb eines Landes. Die Einteilung in Regionen wird im ersten Schritt auf den Markt in Österreich beschränkt. Diese Regionsbegrenzung führt zu keiner Sprachbarriere und ist für ein Kleinunternehmen ein genügend großes Betätigungsfeld für die Produkteinführung.

### 5.2. KundInnen Vertriebsstrategie

Die Basis für die Auswahl einer Vertriebsstrategie ist meist der Kunde / die Kundin eines Unternehmens. Die Definition von KundInnen erscheint im ersten Augenblick für eine große Anzahl von Unternehmen sehr einfach. KundInnen sind aber bei näherer Betrachtung dennoch schwierig einzuordnen. Potenzielle KundInnen werden in der Literatur in vier Gruppen eingeteilt:

- **NutzerInnen:** Dies sind die EndkundInnen (Firmen oder PrivatkundInnen), die eine geringe Erfüllung eigener Bedürfnisse in Anspruch nehmen.

---

<sup>65</sup> vgl. Winkelmann 2010, S. 42

<sup>66</sup> vgl. Homberg ua 2008, S. 99

- **WeiterverarbeiterInnen:** Sie integrieren die gekauften Produkte in Ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen. Beispielhaft seien Original Equipment Manufacturer (OEM) genannt.

- **HändlerInnen:** Sie vertreiben die Produkte unverändert, u. U. um Serviceleistungen angereichert.

- **BeraterInnen:** Sie beraten NutzerInnen oder WeiterverarbeiterInnen bei ihrer Produktwahl. Beispiele sind Unternehmensberater, Planungsbüros oder Ingenieurbüros.<sup>67</sup>

Der Vertrieb von Kleinwindkraftanlagen richtet sich im ersten Schritt an EndkundInnen im privaten und gewerblichen Umfeld. Das bedeutet, dass deren Erwartungshaltung an das Produkt profiliert werden muss. Dabei geht es darum, den mit der Kleinwindkraftanlage verknüpften Nutzen zu verdeutlichen und mögliche Vorbehalte zu entkräften.

## KundInnen

Der Markt für KWA ist äußerst heterogen, dementsprechend lassen sich unterschiedliche Zielgruppen identifizieren, an deren Anforderungen sich die vertriebliche Argumentation orientieren muss.

Aus diesen unterschiedlichen Bedürfnissen der KundInnen leitet sich die anzuwendende Vertriebsstrategie ab. Eine falsche oder widersprüchliche Segmentierung der potenziellen KundInnen bedeutet meistens einen unnötig hohen Aufwand für die Bearbeitung des Marktes.

Die Auseinandersetzung mit der Unterschiedlichkeit von KundInnen vollzieht sich nach Homberg, Schäfer und Schneider aus zwei Perspektiven:

1.) **Marktbeobachtung:** Hier geht es darum, das Angebot des Unternehmens möglichst gut an die unterschiedlichen Ansprüche, Wünsche und Präferenzen unterschiedlicher KundInnen(gruppen) anzupassen. Die Segmentierung dient in diesem Zusammenhang dazu, einen heterogenen Markt in homogene Teile (also Segmente) auf Basis von Kundenmerkmalen aufzuteilen.

2.) **Ökonomie:** Aus dieser Sicht wird festgelegt, für welche Kunden(gruppen) wie viel im Rahmen der Marktbearbeitung geleistet werden soll. Hier erfolgt eine Priorisierung, nach der Kunden gemäß ihrer wirtschaftlichen Attraktivität in unterschiedliche Gruppen eingeteilt werden.<sup>68</sup>

Mit Blick auf die die KWA können sich folgende Zielgruppen anhand ihrer Zielorientierung clustern:

---

<sup>67</sup> vgl. Homberg ua 2008, S. 31f

<sup>68</sup> vgl. Homberg ua 2008, S. 34f



- KundInnen, denen es vorrangig darum geht, einen Beitrag zur Klimawende zu leisten
- KundInnen, denen ökologische Aspekte zwar wichtig sind, die sich aber vorrangig vom -Strommarkt unabhängig machen wollen
- KundInnen, für die ökologisch korrektes Verhalten ein Imagefaktor ist
- KundInnen, denen sich durch eine unabhängige Stromgewinnung die Teilhabe am Strommarkt erst eröffnet

Die Clusterung der Kundengruppen eröffnet zugleich eine Möglichkeit der nutzenorientierten Vertriebsargumentation.

### **5.3. Vertriebsziele**

Im Folgenden werde die verschiedenen Vertriebsziele nach Planung-, Konzept-, KundInnenkreis, Werbeaktivitäten beschrieben.

#### **5.3.1. Vertriebsplanung**

Die Planung wird marktorientiert und strategisch angelegt. Hierbei ist es notwendig, genau zu analysieren, in welchen Bereichen der Fokus für die Vertriebsplanung für das neue Unternehmen angesiedelt wird. In diesem Entscheidungsprozess sind die Ressourcen der Verkaufsmannschaft, die geografische Stationierung des Unternehmens und der potenziellen KundInnen besonders zu berücksichtigen. Die Planung erfolgt je nach Komplexität in Linienform oder als zusammenhängendes Flussdiagramm, um die Übersichtlichkeit zu verbessern.

#### **5.3.2. Vertriebskonzept**

Die Bearbeitung der Teilmärkte ist als Direktvertrieb für den Start des Unternehmens geplant. Es wird versucht, potenzielle KundInnen ohne großen Werbeaufwand zu gewinnen, um Referenzanlagen flächendeckend im gesamten Verkaufsgebiet zu installieren. Die Gewinnung von KundInnen erfolgt durch eine telefonische Bedarfserhebung und wird im Anschluss bei Interesse durch ein persönliches Beratungsgespräch weitergeführt. Diese Art der Geschäftsanbahnung versucht die Identifizierung von potenziellen KundInnen zu ermöglichen, ohne dass die zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu sehr beansprucht werden.

#### **5.3.3. KundInnenkreis**

Als KundInnen wurden private Haushalte und gewerbetreibende Betriebe sowie landwirtschaftliche Betriebe in windbegünstigten Regionen in Österreich ins Auge gefasst. Dem Ansatz, dass zusätzlich zu den bereits genannten Auswahlkriterien auch ein umweltbewusster Anstoß die Kaufentscheidung beeinflusst, muss Rechnung getragen werden. Der Vertrieb nach rein betriebswirtschaftlichen Aspekten wird sicherlich sehr schwierig und ist nicht die Verkaufsstrategie.<sup>69</sup>

---

69

siehe hierzu insgesamt die Ausführungen zur Marktsegmentierung und zu Kunden

#### **5.3.4. Werbemittel**

Der Einsatz von Werbemitteln beschränkt sich auf Printmedien, deren Auflagen flächendeckend im festgelegten Verkaufsgebiet erscheinen und die die kostenmäßige Planung nicht übersteigen. Zusätzlich wird versucht, über Fachartikel KundInnen und InteressentInnen für diese Art der Energiegewinnung zu interessieren.<sup>70</sup>

#### **Absatzkanäle**

Das Geschäft mit IndustriekundInnen, gewerbetreibenden KundInnen und den Privathaushalten wird als Direktvertrieb bezeichnet. Diese Art des Vertriebes gestaltet in der Regel recht unkompliziert. Die Vertriebsgestaltung orientiert sich am Beratungsaufwand und an der geografischen Ausdehnung der potenziellen KundInnen. Die Teilung in Außendienst und unterstützender Innendienst wird in vielen Fällen als kostengünstigere Vertriebsstrategie angesehen.<sup>71</sup>

Bei einer großen Zahl von Gebrauchs- und Konsumgütern wird der indirekte Vertrieb gewählt. Diese Vertriebsstrategie ermöglicht es auch kleineren und mittleren Unternehmen, eine flächendeckende Vertriebsaktivität aufzubauen. Diese Möglichkeit wird aber meistens nur für Produkte mit einem geringen Beratungsaufwand genutzt. Es besteht auch die Möglichkeit, den Vertriebsaufwand durch selbstständige HandelsvertreterInnen zu reduzieren und dadurch eine größere Flächendeckung im Vertrieb zu erzielen. Man muss jedoch beachten, dass dadurch zusätzliche Aufwendungen für Betreuung, Schulung und Kontrolle dieser betriebsfremden VertreterInnen entstehen.

#### **Vertriebswege**

Wohl eine der wichtigsten Vertriebsaufgaben ist die Festlegung der Vertriebswege, auf denen ein Produkt die Märkte, also die KundInnen erreichen soll.

#### **Vertriebskontrolle**

Es ist abzuwägen, an welche und wie viele KundInnen Angebote gelegt werden, um die Ressourcen nicht unnötig zu belasten. Die Hitrate (Anzahl der Angebote in Relation zur Zahl der beauftragten Angebote) sollte über 50 % betragen, damit ein planbares Verkaufsergebnis erzielt werden kann. Um diese zu messen, wird eine Angebotsverfolgung mit einer Chancen- und Risikoanalyse als einfaches Excel-File implementiert.

Einer Abweichung von der geplanten Zielvorgabe kann somit frühzeitig gegengesteuert und vorgebeugt werden.

---

<sup>70</sup> siehe Marketing/Marktsegmentierung

<sup>71</sup> vgl. Makarczuk 2002, S.18

### 5.3.5. Einzelmaßnahmen

Für die KundInnenakqise werden folgende Partner und Einzelpersonen telefonisch kontaktiert:

- HüttenwirtInnen
- Alpenverein und NaturfreundInnen
- Gemeinden in Starkwindregionen (Nö, Bgld)
- LandwirtInnen

Neben der telefonischen Kontaktaufnahme sollen Inserate in Internetverkaufsportalen wie [www.willhaben.at](http://www.willhaben.at), [www.landwirt.com](http://www.landwirt.com) und dergleichen geschaltet werden.

Nach erfolgreicher Erstkontaktaufnahme wird ein persönlicher Beratungstermin mit dem Kunden / der Kundin vereinbart. Hier wird die technische Machbarkeit für die Installation der Anlage (Wind, Netzparallelanbindung, etc.) geklärt. Damit soll auch ausgeschlossen werden, dass Komplikationen oder Fehlkäufe für KundInnen entstehen.

## 6. Resümee

Trotz des generell schwierigen Marktumfeldes für Unternehmensneugründungen gibt es immer noch gute Chancen auf Erfolg, da es sich bei dem gegenständlichen Geschäftsfeld mittel- und langfristig um einen starken Wachstumsmarkt handelt.

Der Energieverbrauch in Österreich hat in den letzten Jahren trotz eingeleiteter Energiesparmaßnahmen deutlich zugenommen. Zusätzlich ist zu erwarten, dass eine Strompreiserhöhung und eine Erhöhung der Ökoförderung pro gelieferter Kilowattstunde die KonsumentInnen im Haushaltsbudget zusätzlich belastet. Da neue und innovative Konzepte derzeit noch in den Kinderschuhen stecken (Stichwort Kernfusion), ist mittelfristig keine Entspannung am Energiesektor zu erwarten.

Eine Studie der Österreichischen Wirtschaftskammer belegt, dass der Anteil der erneuerbaren Energieträger nur langsam ansteigt. Der Anteil am Gesamtenergiemix liegt jedoch immer noch deutlich unter 1/3 des Gesamtverbrauches. Der größte Anteil an alternativen Energieformen wird immer noch aus Wasserkraft gewonnen.<sup>72</sup>

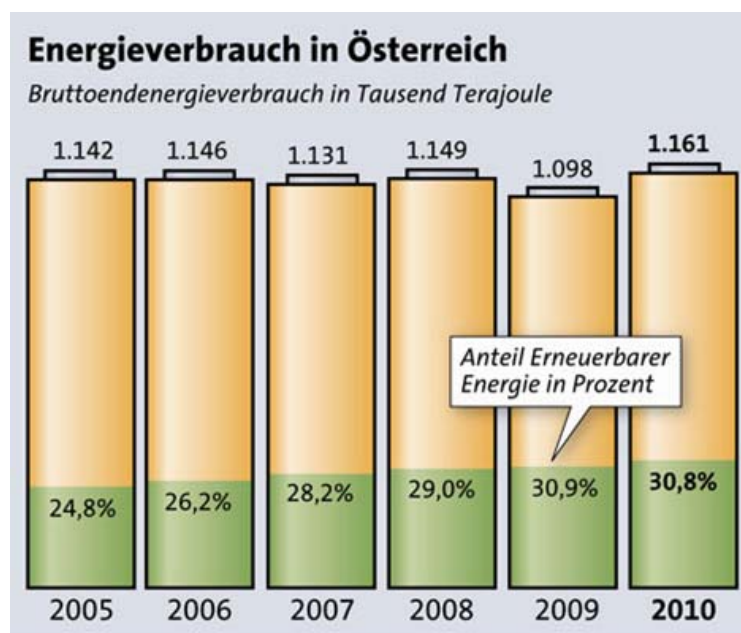


Abbildung 4: Energieverbrauch in Österreich

<sup>72</sup> <http://portal.wko.at/workflow/Bilder/images/7/34006/EnergieverbrauchOesterreich.png>

Der Druck auf die Regierungen, den Verbrauch fossiler Energieträger einzudämmen, wird meiner Ansicht nach ein Umdenken im Bereich der Förderungsstrategie erforderlich machen.

Zum Schluss dieser Arbeit möchte ich mit einem Zitat vom Autor und Journalisten Franz Alt schließen, der die Zukunftsperspektive in Punkto Energieversorgung meiner Meinung nach ganz gut auf den Punkt gebracht hat:

*„Der härteste und wichtigste Kampf des 21. Jahrhunderts wird ohne Waffen geführt. Die Werkzeuge dieses Kampfes heißen: Energieeffizienz, Energie sparen und erneuerbare Energien.“<sup>73</sup>*

Franz Alt

---

<sup>73</sup> [http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder\\_Verband\\_EE.pdf](http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder_Verband_EE.pdf)

## 7. Literaturverzeichnis

**Bührke, Thomas/Wegenmayr, Roland (Hg.):** Erneuerbare Energie. Alternative Energiekonzepte für die Zukunft. Weinheim 2007

**Cooper, Robert G.:** Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien: Von der Idee zum Launch. Weinheim 2010

**Fischer, Marc:** Produktlebenszyklus und Wettbewerbsdynamik. Grundlagen für die ökonomische Bewertung von Markteintrittsstrategien. Wiesbaden 2001.

**Großklaus, Rainer H. G.:** Neue Produkte einführen. Von der Idee zum Markterfolg. Wiesbaden 2008.

**Hantsch, Stefan; Moidl, Stefan:** Das realisierbare Windkratpotenzial in Österreich bis 2020. St. Pölten 2007.

**Hennicke, Peter; Fishedick, Manfred:** Erneuerbare Energien. München 2007.

**Heucher, Martin:** Plan, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. Zürich 2002.

**Hofmeister, Roman:** Der Business Plan. Frankfurt, Wien 2003.

**Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna:** Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System. Wiesbaden 2008.

**Homburg, Christian; Krohmer, Harley:** Grundlagen des Marketingmanagements. Mannheim, Wiesbaden 2009.

**Hüttner, Sabine:** Verbesserte Markt- und Systemintegration von Erneuerbaren Energien im Strombereich. Hamburg 2010.

**Kaltschmitt, Martin; Streicher, Wolfgang:** Regenerative Energien in Österreich. Grundlagen, Systemtechnik, Umweltaspekte, Kostenanalysen, Potenziale, Nutzung. Wiesbaden 2009.

**Kirchweger, Christian:** Kleinwindkraft in der Praxis, Grundlagen, Markt, Potenziale, Probleme. BoD, 2009.

**Kremer, Andreas:** in Fachzeitschrift: BWK Das Energie Fachmagazin 64(2012)Nr.11, S.18-20, Abb.

**Makarczuk, Jürgen:** Kaufmännisches Grundwissen. Ritterhude 2002.

**Mussnig, Werner (Hg):** Strategie entwickeln und umsetzen. Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen, Wien 2007.

**Plümer, Thomas:** Existenzgründung - Schritt für Schritt, Wiesbaden 2006.

**Prasch, Martin Georg:** Integration leistungsgewandelter Mitarbeiter in die variantenreiche Serienmontage. München 2010.

**Rohrer, Michaela:** Der Einsatz von Windenergie und Elektromobilität. Schritte in eine positive Energiezukunft. Hamburg 2012.

**Sauldie, Sanjay:** Internet Marketing Leitfaden - Vernetzung von Online- und Offline-Marketing. Mannheim 2011.

**Schmid, Wolfgang:** Artikel aus: TGA Fachplaner. Jg.: 11, Nr.2, 2012, Seite 20-26 (6)

**Wiese, Andreas:** Co-Advertising - Das Management der Partnerschaften. BoD, 2008.

**Willer, Philipp:** Businessplan und Markterfolg eines Geschäftskonzepts. Wiesbaden 2007.

**Wilkes, Malte W.; Stange, Klaus:** Gnadenlose Erfolgskette. 7 Strategie-Glieder für exzellente Marktkraft, stetiges Wachstum, nachhaltigen Gewinn. Wien 2008.

**Winkelmann, Peter:** Marketing und Vertrieb. Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung. München 2010.

**Wosnitza, Franz/Hilgers, Hans-Gerd:** Energieeffizienz und Energiemanagement. Ein Überblick heutiger Möglichkeiten und Notwendigkeiten, Wiesbaden 2012.

**Zimmermann, Jürgen; Stark, Christoph; Rieck, Julia:** Projektplanung - Modelle, Methoden, Management. Berlin und Heidelberg 2006.

### ***Internetquellen***

Muster Businessplan 2002: verfügbar unter:  
<http://files.myeburg.net/work/fh/Muster-Businessplan.pdf> (Stand: 30.04.2013).

Schrandt Planen und Bauen: verfügbar unter:  
[http://www.schrandt-planen-bauen.de/erneuerbare\\_energien\\_planen\\_und\\_bauen\\_3\\_14.html](http://www.schrandt-planen-bauen.de/erneuerbare_energien_planen_und_bauen_3_14.html) (Stand: 30.06.13)

Edingen Neckarhausen: verfügbar unter:  
[http://www.edingen-neckarhausen.de/3031\\_DEU\\_WWW.php](http://www.edingen-neckarhausen.de/3031_DEU_WWW.php) (Stand: 14.06.13).

Handbuch der Forstwirtschaft: abrufbar unter:

<http://movie0.archive.org/stream/handbuchderforst04lore/handbuchderforst04lore.djvu.txt> (Stand: 30.06.13).

Modernus: Definition, Funktionsweise, Wirkungsgrad und Genehmigung von Kleinwindkraftanlagen: abrufbar unter:

<http://www.modernus.de/kleinwindkraftanlagen-funktionsweise-wirkungsgrad-genehmigung/definition-informationen-erneuerbare-energien> (Stand: 05.05.13).

[http://www.europa.eu/rapid/press-release\\_STAT-13-65\\_de.pdf](http://www.europa.eu/rapid/press-release_STAT-13-65_de.pdf) (Stand: 14.6.13).

Pöschek, Andreas: Erfahrungskurve-Produktlebenszyklus-Portfolioanalyse: abrufbar unter:

[http://www.poeschek.at/files/publications/produktlebenszyklus\\_erfahrungskurve\\_portfolioanalyse.pdf](http://www.poeschek.at/files/publications/produktlebenszyklus_erfahrungskurve_portfolioanalyse.pdf) (Stand: 02.05.13).

Erfolgreich in eine neue Zukunft. Als Partner von Erneuerbare Energie Österreich.

Abrufbar unter: [http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder\\_Verband\\_EE.pdf](http://www.erneuerbare-energie.at/storage/partner/Folder_Verband_EE.pdf) (Stand: 16.05.13).

Umweltpolitik Dienstag, 17. Jänner 2012 von apa/red: abrufbar unter: <http://www.bmvit.gv.at/presse/aktuell/nvm/2013/0602OTS0010.html> (Stand: 16.5.13).

<http://derstandard.at/1363709281944/Oesterreich-hat-bei-Oeko-Energie-noch-Luft> (Stand: 14.7.13).

Windenergie-rgd: abrufbar unter: <http://windenergie-rgd.jimdo.com/physik-der-windenergie/leistungsbeiwert/> (Stand: 14.7.13).

Studie: Erfolgsbedingungen von Instrumenten zur Förderung Erneuerbarer Energien im Strommarkt. Berlin 2003: abrufbar unter: [http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/ffu/publikationen/2003/bechberger\\_mischa\\_koerner\\_stefan\\_reiche\\_danyel\\_2003/rep\\_2003-01.pdf](http://www.polsoz.fu-berlin.de/polwiss/forschung/systeme/ffu/publikationen/2003/bechberger_mischa_koerner_stefan_reiche_danyel_2003/rep_2003-01.pdf) (Stand: 13.7.13).

Jahrbuch erneuerbare Energien: abrufbar unter:

<http://www.jahrbuch-erneuerbare-energien.de/> (Stand: 13.7.13).

Forschungsradar Erneuerbare Energien, hier insbes: "Ökonomische Aspekte eines neuen Stromsystemdesigns, Juni 2013-07-12: abrufbar unter:

<http://www.energie-studien.de/de/startseite/detailansicht/article/wissenschaftler-veroeffentlichen-positionspapier-zu-den-oekonomischen-aspekten-eines-neuen-stromsyst.html> (Stand: 12.7.13).

Statistische Informationen zur aktuellen Energiebilanz Österreichs: abrufbar unter:

[http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/energie\\_und\\_umwelt/energie/energiebilanzen/](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_und_umwelt/energie/energiebilanzen/) (Stand: 13.7.13).

Dachverband Erneuerbare Energie Österreich: abrufbar unter: <http://www.erneuerbare-energie.at/ber-uns/> (Stand: 12.7.13).



Gabler Wirtschaftslexikon: verfügbar unter:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-plan.html?referenceKeywordName=Gesch%C3%A4ftsplan>  
(Stand: 12.06.13).

shop.windkraft-weltweit: WindTronics BTPS 6500 Windturbine: abrufbar unter:  
[http://shop.windkraft-weltweit.de/product\\_info.php?info=p402\\_windtronics-btps-6500-windturbine--ohne-garantie-.html](http://shop.windkraft-weltweit.de/product_info.php?info=p402_windtronics-btps-6500-windturbine--ohne-garantie-.html) (Stand: 12.06.13).

Lebensministerium: Rechtliche Grundlagen Ökostrom: abrufbar unter:  
<http://www.lebensministerium.at/umwelt/energie-erneuerbar/Oekostromgesetz.html> (Stand: 22.07.13).

GründerZeiten - Informationen zur Existenzgründung und -sicherung, Ausgabe 25, September 2009.

Windkraft-Journal: abrufbar unter: <http://www.windkraft-journal.de/> (Stand: 12.7.13).

Windturbine: Spezielle Konstruktion für den Einsatz in Schwanwindgebieten: abrufbar unter:  
<http://www.windkraftkonstruktion.vogel.de/triebstrang/articles/214775/> (Stand: 12.7.13).

Ökonews.at - Tageszeitung für Erneuerbare Energie und Nachhaltigkeit, insbes: 100% Erneuerbare Energie als klares Ziel (22.06.2013): abrufbar unter:  
[http://www.oekonews.at/index.php?mdoc\\_id=1081317](http://www.oekonews.at/index.php?mdoc_id=1081317) (Stand: 12.7.13).

Video Kleinwindanlagen in Österreich - Markt und Herausforderung: abrufbar unter: <http://www.youtube.com/watch?v=3ZBRC-2qIU4> (Stand: 22.07.13).

WKO.at - Der Löwenanteil an „grünem“ Strom kommt immer noch aus der Wasserkraft. (Stand: 20.7.13): abrufbar unter:  
<http://portal.wko.at/workflow/Bilder/images/7/34006/EnergieverbrauchOesterreich.png>

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich, Ingo Steger, erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift